

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

■ JOSÉ M^º SAINZ DE VICUÑA ANCIN



Desde 1986 venimos hablando reiteradamente sobre las posibilidades de pervivencia del comercio tradicional, sus opciones estratégicas y las estrategias de fidelización del pequeño comercio (1).

Para recapitular sobre las opciones estratégicas del comercio tradicional y el enmarque de las estrategias de fidelización y de posicionamiento ofrecemos el gráfico nº 1, que recoge el proceso evolutivo deseable para este tipo de comercio hacia un "pequeño comercio profesionalizado, asociado, especializado, posicionado y fidelizado". En dicho gráfico se pueden observar las cuatro opciones estratégicas planteadas para el comercio tradicional, así como la profundización que el artículo sobre estrategias de fidelización (2) permitía hacer sobre aspectos derivados de su estrategia de diferenciación. Para profundizar en la consecución de este mismo objetivo se recogen a continuación las estrategias de posicionamiento que se le ofrecen al pequeño comercio.

El gráfico nº 2, por su parte, nos muestra el marco en el que se debe fijar la estrategia de posicionamiento.

En efecto, antes de abordar la denominada estrategia de segmentación y posicionamiento (nivel 3), es necesario decidir la estrategia corporativa (nivel 1) así como la estrategia de cartera de la empresa.

En dicho gráfico se observará que en el nivel 1 se recogen las decisiones más relacionadas con la opción estratégica nº 1 aunque, en el caso del pequeño comercio, este tipo de decisiones no suelen estar recogidas en ningún documento (por ejemplo, plan estratégico) ni han sido objeto, normalmente, de una reflexión estratégica formal. Más bien al contrario, se trata de decisiones abordadas "informalmente" por el propietario de dicho comercio. Sin embargo, el alcance de las mismas es el propio de cualquier estrategia corporativa:

–*Visión del negocio*: negocio familiar, pequeño, que sirva para obtener una renta digna y/o una ocupación adecuada para la familia.

–*Cultura corporativa*: negocio independiente (versus asociado, opción estratégica nº 4), con un determinado nivel de profesionalización de la gestión, etc.

–*Misión y definición del negocio*, esto es, subsector de actividad en el que se va a trabajar; por ejemplo, alimentación y droguería-perfumería.

–*Estrategia competitiva*: concentración en la clientela potencial de su barrio.

–*Estrategia de innovación*: imitación de otros comercios de dicho sector que se han tomado como referente.

–*Estrategia de crecimiento*: penetración en su barrio y, por ende, crecimiento mínimo posible.

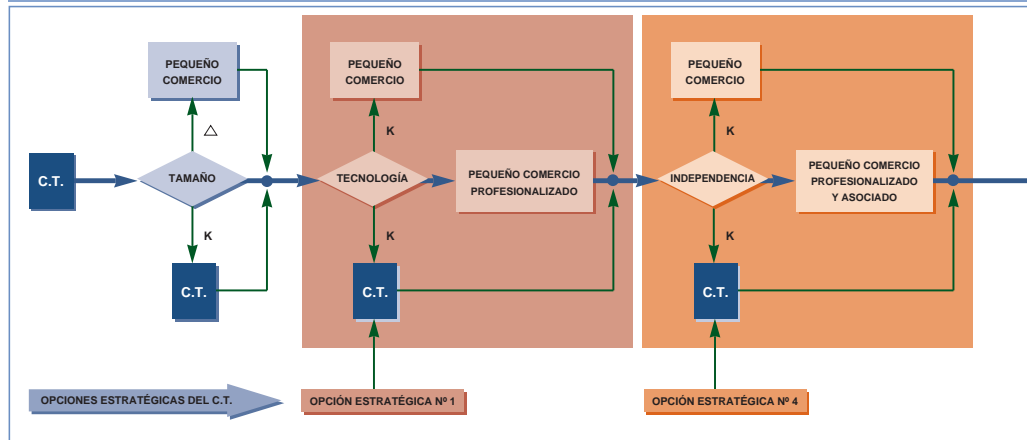
En el nivel 1, y posteriormente en el nivel 3, están implícitas las decisiones relacionadas con la opción estratégica nº 3 (diferenciación), objeto central de este artículo.

En el nivel 2 se contemplan las decisiones relacionadas con la estrategia de cartera, o lo que es lo mismo, la definición del binomio producto-mercado para cada unidad de negocio. Es obvio que en el caso que nos ocupa su producto estratégico es el pequeño comercio que ha decidido abrir y su mercado estratégico es la zona de influencia a la que pueda llegar dicho comercio en el barrio o zona donde



GRÁFICO Nº 1

PROCESO EVOLUTIVO DEL COMERCIO TRADICIONAL (C.T.)



está ubicado. De ello se deriva que la única opción estratégica que presumiblemente seguirá a lo largo de su existencia será la estrategia de penetración, dado que no tiene ninguna ambición importante de crecimiento.

De otras opciones estratégicas relevantes, la elegida (por supuesto, tácitamente) dentro de dicho nivel puede haber sido: seguir una estrategia defensiva y/o reactiva frente a las grandes superficies u otro tipo de competidores de su entorno, o seguir una estrategia de especialista en el subsector de actividad elegido.

Obviamente, este pequeño comerciante se habría decantado por abordar la opción estratégica nº 2 (especialización). En otras palabras, en el nivel 2 están las decisiones estratégicas relacionadas con la opción estratégica nº 2.

Como se acaba de señalar, en el nivel 3 está recogida la opción estratégica nº 3 (diferenciación), ya que para diferenciarse de la competencia a partir de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a ésta necesitará diseñar una adecuada estrategia de segmentación y posicionamiento.

Pues bien, aunque el contenido del artículo sea relevante para una empresa

de distribución de cualquier tamaño y condición, nos centraremos en el pequeño comercio con el fin de completar las recomendaciones y sugerencias que le hacíamos en el artículo citado dedicado a estrategias de fidelización.

ANTECEDENTES

Al menos desde 1986, diversos autores nos venimos ocupando de reflexionar, juzgar, definir y/o especular sobre las opciones de pervivencia que se le ofrecen al comercio tradicional.

Cuando los indicadores de productividad y eficiencia de este tipo de comercio arrojaban resultados menos halagüeños que los de sus temidos competidores, las grandes superficies, muchos augurábamos el declive de este tipo de comercio.

Sin embargo, ante la pregunta que en 1986 nos hacíamos al respecto (¿malos augurios para las formas comerciales menos eficientes?), nos atrevimos a escribir que "sin entrar en el peso que dentro de una nueva estructura dualista del sector de distribución español vayan a tener el comercio tradicional y las nuevas formas comerciales parece posible concluir que hay lugar para ambos tipos de esta-

blecimientos comerciales, a pesar de la schumpeteriana teoría fatalista de McNaire del giro de la rueda, porque ocupan segmentos de beneficios diferentes. En efecto:

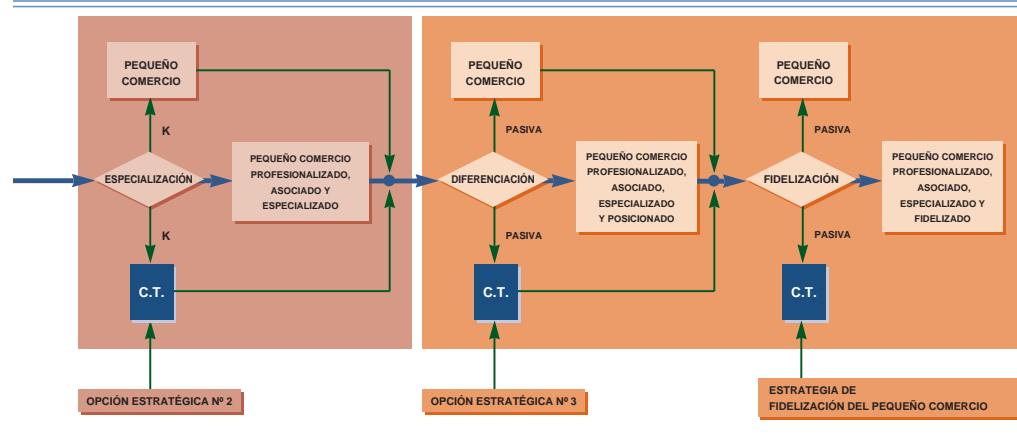
–En la tienda tradicional parece encontrarse calidad y servicio (bien sea atenciones personales, transporte de mercancías a casa, sistema de pago u otros) además de comodidad por su proximidad.

–En las nuevas formas comerciales, por el contrario, se encuentran mejores precios, mayor variedad y abundancia de productos, además de la comodidad de poder hacer gran parte de la compra en un mismo establecimiento sin tener que desplazarse de compras" (3).

Desde entonces, diversos autores han escrito comentarios tan relevantes como los siguientes:

–Alonso y Múgica (1986) y Vázquez (1989) ya destacaban la importancia del servicio y la conveniencia del establecimiento entre los criterios de elección y compra en un establecimiento comercial.

Además, el profesor Vázquez resaltaba la imagen del establecimiento como un factor muy importante a la hora de elegir uno u otro comercio donde realizar la compra.



En 1958, Martineau definió la imagen del establecimiento como "la forma en que el establecimiento es definido en la mente de los compradores, en parte determinada por las características funcionales y en parte por una serie de atributos psicológicos"; y en 1974, Lindsquit concretó los atributos de dicha imagen habiéndose utilizado en todas las investigaciones realizadas al respecto desde entonces como lista de comprobación preliminar.

–Berry y Barnes (1987) proponen cuatro dimensiones para explicar la función general que satisfacen los compradores cuando van a un establecimiento.

–Posteriormente, el mismo profesor Múgica (4) ilustraba algunas de las oportunidades del pequeño comercio frente a las grandes superficies en determinados tipos de actividad y cómo se están posicionando en España diferentes formatos comerciales. En este sentido, advertía cómo los almacenes populares, que hasta mediados de los años ochenta estaban bien posicionados en los segmentos con menor poder adquisitivo, "con la recuperación económica se enfrentan a graves dificultades para llegar a los segmentos de consumidores emergentes".

–Rebollo (1993) popularizó el concepto "producto-establecimiento" al que aplicar las estrategias de marketing.

–Filsler (1993) exponía los problemas que las empresas de hipermercados estaban teniendo en Francia con el posicionamiento en precios en el momento que coexistían varios hipermercados en la misma ciudad. Resaltaba que "el precio ya no es un factor de diferenciación suficiente" y mostraba diversos mapas de posicionamiento de las formas comerciales atendiendo a otras variables como servicio, surtido, proximidad, etc.

–Burt (1993), por su parte, nos hablaba de la satisfacción que mostraba la cadena Spar con las ventajas de una estrategia de segmentación basada en la tienda de conveniencia, al tiempo que nos ilustraba con numerosos ejemplos los diversos tipos de estrategias de segmentación posibles para una empresa de distribución detallista: Burton y Sears como ejemplos significativos de una estrategia multi-segmentos, o el reposicionamiento de Next en el segmento de los jóvenes profesionales desde una posición de partida de minorista tradicional especializado en ropa masculina, además de la estrategia de nichos de productos seguida por

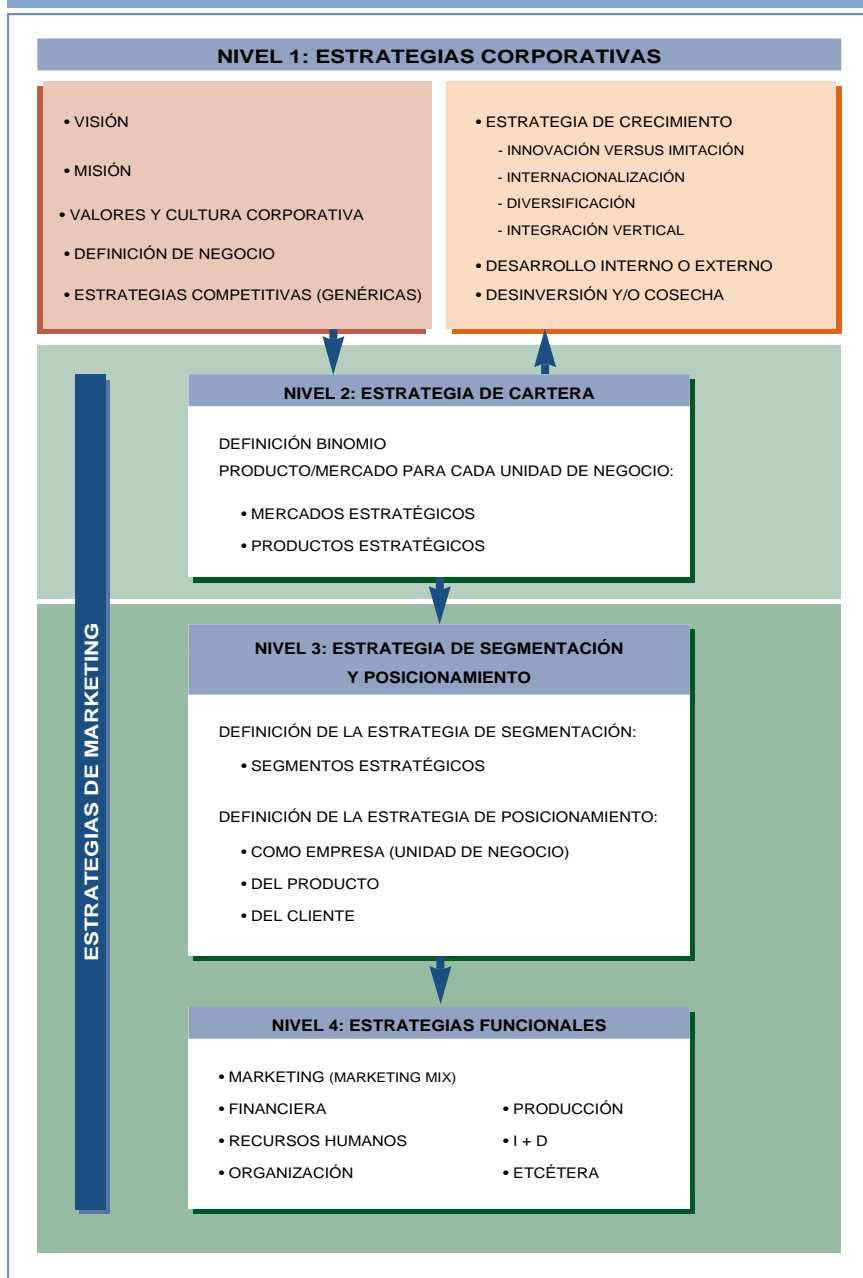
empresas como Sock Shop and Tie Rack o The Body Shop.

Y advertía, a continuación, que "el crecimiento de los pequeños establecimientos ha requerido el diseño de formatos de tienda muy específicos, dirigidos a satisfacer las necesidades y valores del grupo de consumidores" y que "tanto en los grandes como en los pequeños establecimientos se ha centrado la atención en la competencia por medio del valor añadido más que por el precio".

–El profesor Muñoz (1993) escribió un excelente artículo sobre las estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial. En él se recogía nítidamente el concepto de posicionamiento, la importancia de la imagen del establecimiento en dicha estrategia, cómo posicionarse para obtener las necesarias ventajas competitivas, los criterios utilizados por los diferentes formatos para posicionarse y los resultados obtenidos en sus investigaciones al respecto. Ya entonces apuntaba que "el precio es una ventaja menos sostenible que la basada en diferenciación no-precio" y que "aquellas enseñanzas que sean percibidas (imagen) por el público como semejantes acabarán cumpliendo en precios".

GRÁFICO Nº 2

TIPOS DE ESTRATEGIAS



comportamiento del comprador, las estrategias de segmentación posibles, qué debe entenderse por un buen posicionamiento así como las posibilidades de posicionamiento existentes. También nos expusieron las conclusiones de una investigación llevada a cabo en Murcia que permitía obtener conclusiones de validez más general sobre qué criterios de elección son más relevantes en diferentes tipos de establecimientos para distintos segmentos de mercado.

En estos momentos sólo destacaremos la frase siguiente: “los comercios de menor tamaño tienen prácticamente una vía de obtención de ventaja competitiva, la de diferenciación de la oferta, habida cuenta de sus limitadas posibilidades para acceder a ventajas en costes, que son más fácilmente obtenidas por las grandes empresas de distribución. La opción de diferenciación pasa obligatoriamente por un adecuado posicionamiento competitivo de la empresa minorista”.

–Azpiazu y Sevilla (1995) han escrito sobre la demanda de servicios comerciales, la validez del modelo de Sheth de conducta de patronazgo, los criterios de elección utilizados en diversas investigaciones realizadas últimamente en España y la conveniencia de utilizar un enfoque alternativo al de la observación de la evolución de los hábitos de compra.

–El profesor Cruz Roche (1997) expuso un cuadro sinóptico de las ventajas competitivas de diferentes formas comerciales que, a su juicio, se usan en la competencia intertipos y señalaba, muy certeramente, que “las formas comerciales compiten entre sí buscando una ventaja competitiva sostenible que haga que el consumidor prefiera esa forma comercial y, por tanto, dirija a ella sus compras de forma preferente. La ventaja competitiva se puede buscar a través de precio, proximidad, surtido, nivel de servicio, etc., definiendo el posicionamiento más adecuado respecto al segmento de consumidores seleccionado como objetivo”.

En este contexto señalaba que “las tiendas tradicionales no especializadas compiten haciendo énfasis en la proxi-

–Ese mismo año, el profesor Casares escribía que una de las formas posibles de competencia era la establecida en base a los servicios prestados y resaltaba la importancia de la calidad de los servicios (para un 34% de consumidores europeos era su principal criterio de elección del establecimiento) frente a la calidad de los productos (segundo criterio para el 25%). Asimismo, dejaba caer la necesidad de abordar estrategias

de micromarketing para dirigirse de forma diferenciada a los oportunos segmentos de mercado (5).

–Por su parte, los profesores Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995) sentaron cátedra sobre la estrategia de diferenciación en el comercio detallista al escribir sobre cómo llevarla a cabo, la importancia de la imagen del establecimiento, los criterios de segmentación existentes habida cuenta del



PIMENTÓN

Consejo Regulador



de la VERA

Denominación de Origen

Calidad por Origen



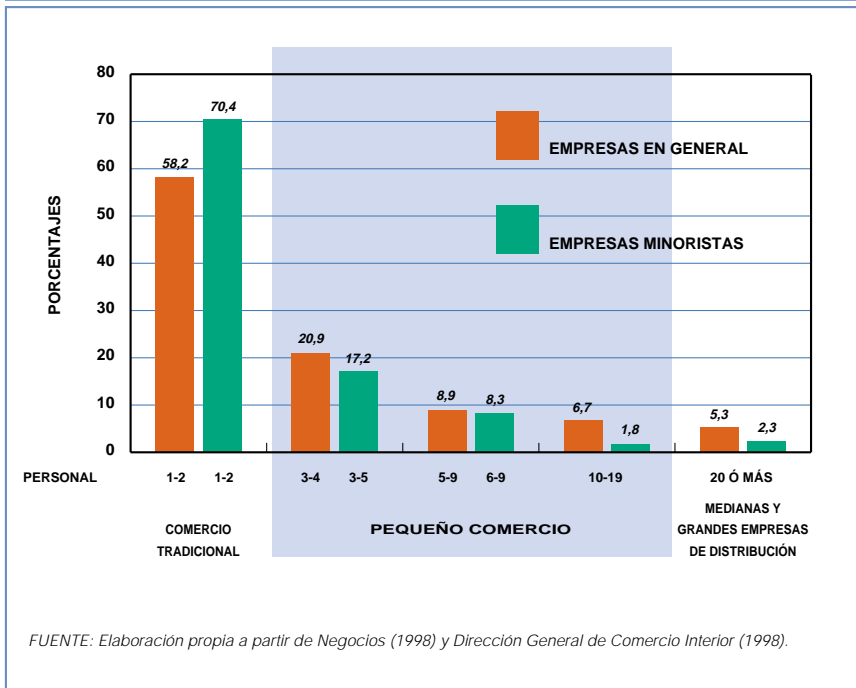
Sólo esta etiqueta
garantiza el sabor
de La Vera

Consejo Regulador de la Denominación de Origen
PIMENTÓN de la VERA



GRÁFICO Nº 3

DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS MINORISTAS ESPAÑOLAS



midad, las tradicionales especializadas en surtido, los establecimientos de descuento en precios bajos y proximidad, los supermercados combinan su nivel adecuado de proximidad, surtido y precio, y los hipermercados compiten en precios bajos y conveniencia”.

–También en 1997, los profesores Vázquez y Trespalacios en su manual sobre distribución comercial dedican todo un capítulo a hablar sobre las estrategias de calidad de servicio que se le presentan a la empresa detallista.

–Ballesteros (1998) acaba de defender su tesis doctoral sobre “El posicionamiento de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid. Variables explicativas en la elección del establecimiento”, donde ilustra perfectamente el posicionamiento del formato hipermercado frente a otras formas de comercio, así como el de las seis enseñas de hipermercados existentes en dicha comunidad entre sí.

–Según el Anuario Nielsen (1998), “España es un país de promociones. Estas son esperadas por el consumidor y consideradas por el distribuidor como un fenómeno ineludible e imprescindible

en su proceso de fidelización de la clientela. De hecho, en 1997, el 33,8% de las ventas en valor de alimentación envasada se realizaron en promoción en el liberservicio de más de 100 m².”

Nielsen acaba de descubrir cuatro tipologías de compradores:

1) “Familias con medios que tienden al ahorro” (29%): son los principales usuarios del supermercado y del mercado; visitan poco el hipermercado.

2) “Familias con medios que buscan comodidad” (28%): los establecimientos preferidos son el supermercado, el hipermercado y la tienda tradicional.

3) “Familias ajustadas en presupuesto que buscan calidad de vida” (15%): no les gusta comprar en los hipermercados; son los principales usuarios de la tienda tradicional e importantes usuarios del supermercado.

4) “Buscadores de ofertas” (27%): son grandes defensores y usuarios del hipermercado, pero también utilizan mucho el supermercado y la tienda tradicional.

Pues bien, en base a todas estas aportaciones y a los estudios realizados sobre hábitos de compra en España

(1987) en varias Comunidades Autónomas (Murcia, País Vasco y Extremadura) y en Valladolid, así como a las interesantes investigaciones del profesor Grande (1993) sobre segmentación por edad y, más concretamente, sobre el perfil de la tercera edad frente a otros segmentos, nos aventuramos a profundizar en la estrategia de posicionamiento centrándonos en el pequeño comercio como objeto de la misma, pretendiendo más ilustrar cómo llevarla a cabo que profundizar en los conceptos y teorías expuestos por los citados autores. El hueco que pretende cubrir este artículo está en la metodología a seguir para aplicar una estrategia de segmentación y posicionamiento.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

•SITUACIÓN ACTUAL

DEL PEQUEÑO COMERCIO

Hablamos del pequeño comercio en contraposición a las grandes superficies y a las grandes empresas de distribución. Este tipo de comercio, como hemos mostrado en el gráfico nº 1, puede derivar de un comercio tradicional evolucionado o puede haberse constituido como independiente adoptando desde el principio tecnologías modernas que hacen que se le clasifique en otra categoría. Más concretamente, nos estamos refiriendo tanto a las denominadas tiendas tradicionales como a los autoservicios y supermercados pequeños e independientes que no están ni integrados en una gran empresa de distribución, ni asociados vertical u horizontalmente con nadie.

Este colectivo es, por consiguiente, un grupo de comercios muy heterogéneo tanto por lo expuesto en el párrafo anterior como por el subsector de actividad en el que desarrolla su negocio.

Con el fin de hacer una primera aproximación a la importancia relativa del pequeño comercio en su respectivo producto-mercado, presentamos el cuadro nº1, que pretende reflejar el importante peso que dicho comercio sigue teniendo en el conjunto de la distribución comercial.

Aunque nos encontramos en un sector en el que las 250 primeras



Estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio

CUADRO Nº 1

PRIMERA APROXIMACIÓN A LA IMPORTANCIA RELATIVA DEL PEQUEÑO COMERCIO EN SU RESPECTIVO PRODUCTO-MERCADO

PRODUCTO-MERCADO	DIMENSIÓN ORIENTATIVA		% DE MERCADO EN PODER DE		OBSERVACIONES	
	(MILES MILL. PTAS.)	(MILES MILL. EUROS)	LAS GRANDES SUPERFICIES (HÍPER Y GRANDES ALMACENES)	% DE MERCADO EN PODER DEL PEQUEÑO COMERCIO		
TOTAL ALIMENTACIÓN PARA EL HOGAR	5.750	34,55	–	–		
ALIMENTACIÓN SECA	(2.700)	(16,22)	32	20	EN 1997, LA RESTAURACIÓN SUPUSO EL 25% DE LOS 8,3 BILLONES DE PESETAS DEL TOTAL DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN.	
PERECEDEROS	(3.050)	(18,33)	17	50		
TOTAL NO ALIMENTACIÓN	3.646	21,91	–	–		
ELECTRODOMÉSTICOS	(1.023)	(6,14)	25	75	AMENAZA DE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS.	
LÍNEA BLANCA	–	–	(15)	(85)		
LÍNEA MARRÓN	–	–	(27)	(73)		
PEQUEÑO ELECTROD.	–	–	(32)	(68)		
TEXTIL	(783)	(4,70)	40	60	AUGE DE LAS CADENAS FRANQUIADAS.	
MENAJE-BAZAR	(532)	(3,19)	35	65		
PERFUMERÍA-HIGIENE	(434)	(2,60)	40	32	DOMINIO DE LAS GRANDES CADENAS GENERALISTAS.	
DROGUERÍA-LIMPIEZA	(407)	(2,44)	40	32		
CELULOSAS	(235)	(1,41)	N.D.	N.D.		
JUGUETES	(149)	(0,89)	45	55	IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS	
ARTÍCULOS DEPORTIVOS	(160)	(0,96)	40	60	IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS	
FOTOGRAFÍA	N.D.	N.D.	35		PRODUCTOS DE ESPECIALIZACIÓN CON GRAN IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO.	
OTROS	6.604	39,69	–	–		
PRODUCTOS CULTURALES	(480)	(2,88)	7 (LIBROS)	93	 <p>PRODUCTOS DE ESPECIALIZACIÓN CON GRAN IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO.</p>	
VIAJES	(2.200)	(13,22)	30 (DISCOS)	70		
PROD. FARMACEÚTICOS	(1.360)	(8,17)	–	100		
TABACO	(800)	(4,80)	–	100		
JOYERÍA	(400)	(2,40)	–	98		
ÓPTICA	(140)	(0,84)	–	100		
MICROINFORMÁTICA	(250)	(1,50)	5	95		
TOTAL DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	16.000	96,16	N.D.	N.D.		

N.D. – No Disponible.

FUENTE: Elaboración propia a partir de IDELCO (1998), Anuario NIELSEN (1998) y NUENO y AGUSTÍN (1997).

CUADRO Nº 3

TIPOLOGÍA DE HOGARES EN ESPAÑA
PORCENTAJES

DENOMINACIÓN	1993	1997	PREVISIÓN 2005
JÓVENES INDEPENDIENTES	4,7	5,9	7,5
JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS	2,2	3,1	4,0
HOGARES CON NIÑOS PRIMERA EDAD	17,0	14,5	12,2
HOGARES CON NIÑOS SEGUNDA EDAD	24,6	21,0	17,7
ADULTOS CLASE ACOMODADA	14,2	15,2	16,2
ADULTOS CLASE MODESTA	10,4	11,5	12,5
DESEMPLEADOS	6,2	5,7	5,0
TERCERA EDAD CLASE ACOMODADA	4,1	4,6	4,9
TERCERA EDAD CLASE MODESTA	10,5	10,6	11,3
ANCIANOS/AS SOLITARIOS/AS	6,3	7,9	8,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0

FUENTE: "El Consumidor del Siglo XXI" en Código 84. Marzo-abril, 1998.

empresas facturan unos 6,5 billones de pesetas (unos 39.000 millones de euros) –de las que las cinco primeras absorben el 38,3% y las 20 primeras el 64,3% de dicha cifra–, no conviene olvidar que hay más de 600.000 establecimientos comerciales en España, de los cuales más del 99% son PYMES comerciales, que todavía tienen una cuota de mercado importante en numerosos e importantes mercados de consumo. De ellas, el 97,7% es pequeño comercio (gráfico nº 3).

De lo anterior se podría derivar que el contenido de este artículo es relevante para la gran mayoría de comercios existentes en España pero, aunque ello pueda ser cierto, el público objetivo prioritario del mismo es tan reducido y concreto como el que exponíamos en el artículo sobre estrategias de fidelización para el pequeño comercio.

**•NUEVO ESTADO DE OPINIÓN
SOBRE LAS GRANDES SUPERFICIES
GENERALISTAS**

A poco que leamos los mensajes que lanzan últimamente los medios de comunicación económicos sobre las posibilidades de futuro de las grandes

superficies y del pequeño comercio, observaremos un importante cambio en el estado de opinión sobre la viabilidad futura de unos y otros formatos.

En consecuencia, mientras que durante años hemos podido oír y leer mensajes como "el comercio tradicional no tiene futuro", "la tienda tradicional desaparecerá", "el pequeño comercio tiene los días contados", últimamente se pueden leer titulares como "el hiper no tiene futuro", "los pequeños comerciantes profesionalizan la gestión", o frases tan expresivas como "el hiper es una mierda".

Sin ánimo de profundizar en las razones de la formación de este nuevo estado de opinión, y aunque la situación actual sea muy diferente a la existente cuando en 1986 escribíamos conclusiones como las citadas en la introducción, seguimos pensando que existe lugar para uno y otro formato comercial con cuotas de mercado intermedias entre las que detentan en la actualidad, por ejemplo, los estancos (situación de monopolio) y la que le queda a la tienda tradicional de alimentación seca tras el impacto de las grandes superficies generalistas (7).

**•EVOLUCIÓN PREVISIBLE
DEL CONSUMIDOR**

Investigaciones recientes, como la citada en el cuadro nº 3, muestran que se han producido transformaciones importantes en los compradores de la sociedad española, y que previsiblemente de aquí al 2005 cobrarán importancia nuevos segmentos a los que habrá que prestar su debida atención.

En efecto, el segmento de la tercera edad crecerá en detrimento de los estratos más jóvenes, ya que el 25% de los hogares estarán integrados por personas de la tercera edad y cerca del 40% lo constituirán personas con más de 50 años. Otros grupos emergentes serán los jóvenes independientes, las jóvenes parejas con dos sueldos y los adultos con niños (tanto de clase acomodada como modesta).

Además de estos cambios, se está produciendo otra importante transformación en la escala de valores de los consumidores respecto a lo que demandan de un establecimiento en su conducta de patronazgo. En efecto, todo parece apuntar a que, en estos momentos, el factor precio tiene menos importancia que antes para la mayor parte de los segmentos y que, por contra, la calidad de servicio está cobrando cada vez mayor importancia tanto en la distribución comercial de bienes y servicios para el hogar como en la comercialización de servicios financieros.

Así, según un estudio reciente (8), en la comercialización de bienes y servicios lo que el consumidor más valora es la atención al cliente (40%), el precio (27%) y la calidad (11%). Y dice preferir las tiendas del barrio para comprar ropa (42%), electrodomésticos (37%) y viajes (68%).

Por otra parte, según la empresa consultora McKinsey (9), existen cuatro tipos de clientes en el mercado bancario: aquellos que se guían por relaciones personales de años y cercanía al domicilio (37%), aquellos para los que lo más importante es el precio (25%), aquellos que sobre todo quieren calidad de servicio (20%) y quienes demandan tanto calidad de servicio como precios bajos (18%).



Todo un
MUNDO de
CALIDAD Y
TRADICIÓN

24 al 28
MARZO
 1999



Logroño

La Rioja

España

V SALÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS
 V INTERNATIONALY BEBIDAS CON INDICACIÓN DE CALIDAD
 V SALON EXHIBITION OF QUALITY LABEL FOODS
 INTERNATIONAL DES PRODUITS ALIMENTAIRES ET AND DRINKS
 BOISSONS AVEC CERTIFICATION DE QUALITÉ

24 al 28 de MARZO de 1999

III ENCUENTRO EUROPEO DE DENOMINACIONES DE ORIGEN
 PROTEGIDAS (D.O.P.) E INDICACIONES GEOGRÁFICAS (I.G.P.)

25 y 26 de MARZO de 1999

Palacio de Exposiciones y Congresos
 (Residencia La Rioja) Albelda

SALICAL
 Tecnosalical

INFORMACIÓN
 TEL: 941 24 85 00
 FAX: 941 23 99 65



agencia de
 desarrollo
 económico
 de La Rioja



CAMARA
 DE COMERCIO
 E INDUSTRIA
 DE LA RIOJA

Organizan



GOBIERNO DE
 La Rioja
 Consejería de Hacienda y
 Promoción Económica
 Consejería de Agricultura,
 Ganadería y Desarrollo Rural

COORDINACIÓN: GRUPO MADE



CUADRO Nº 2

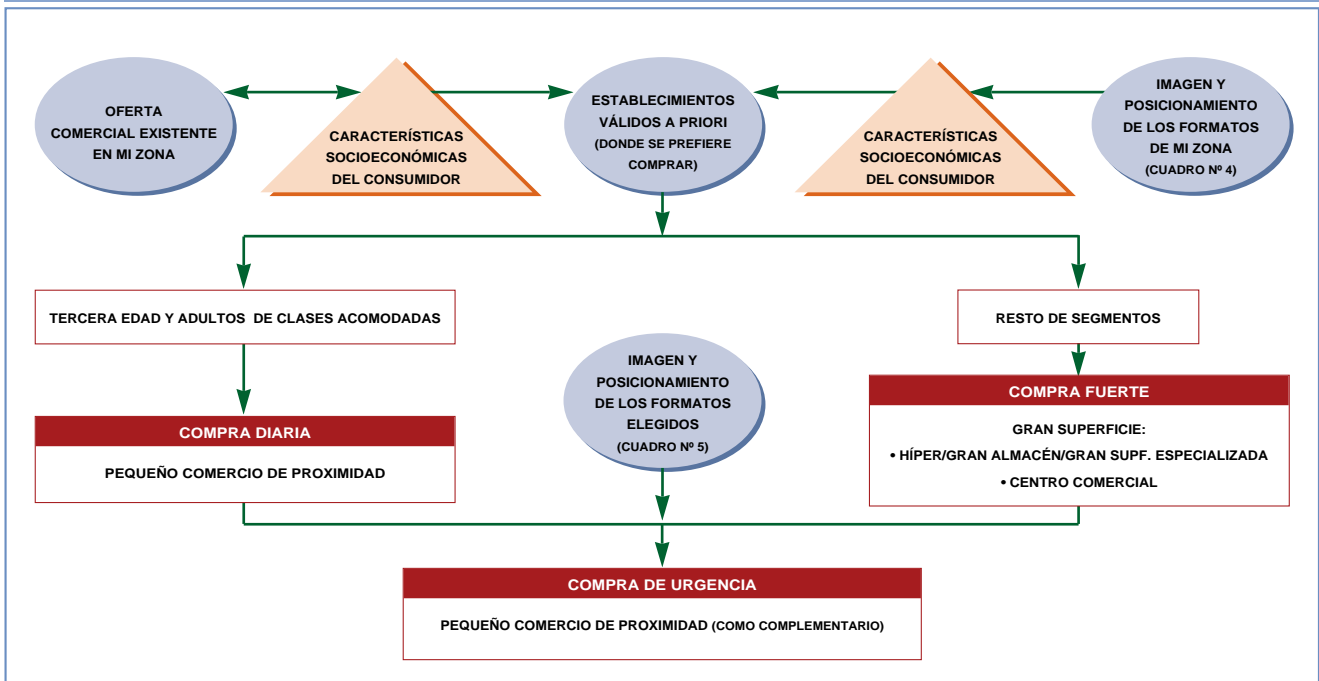
NUEVO ESTADO DE OPINIÓN SOBRE LAS GRANDES SUPERFICIES GENERALISTAS

FUENTE	COMENTARIOS EXTRACTADOS
<p>CONSEJERO DELEGADO DE PRYCA</p> <p>CINCO DÍAS</p> <p>11-3-1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TITULAR: "EL HIPER NO TIENE FUTURO" • PRETITULARES: "GEORGES PLASSAT CREE QUE HAY QUE CAMBIAR EL CONCEPTO. SI NO LO HACEMOS RÁPIDO, TODAS LAS EMPRESAS DEL SECTOR MORIREMOS EN POCOS AÑOS" • "LOS CLIENTES TIENEN DIFICULTADES PARA DIFERENCIAR UN HIPERMERCADO DE UNA MARCA DE OTRA". • EL CONSUMIDOR PUEDE PENSAR QUE LA VENTAJA EN PRECIOS QUE TENEMOS NO ES IMPORTANTE A LA VISTA DE QUE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS ESTÁN OFRECIENDO PRECIOS MÁS ALTOS PERO CON MEJOR SERVICIO. • EN PRODUCTOS FRESCOS, NUESTROS CLIENTES DEMANDABAN UNA GARANTÍA DE CALIDAD QUE NO TENÍAMOS...
<p>GEORGES CHETOCHINE</p> <p>CONFERENCIA: "LIDERANDO EL CAMBIO. ROMPIENDO PARADIGMAS".</p> <p>CONGRESO AECOC '97</p> <p>OCTUBRE DE 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EN 1967, "EL HOMBRE QUE HIZO CASINO ME DECÍA: CHETOCHINE, LOS HIPERMERCADOS: ¡UNA MIERDA!..." • "HOY ESTOY DICHIENDO A MIS AMIGOS DE LOS HIPERMERCADOS QUE HAY MUCHAS POSIBILIDADES, SI NO SE MUEVEN, DE QUE DESAPAREZCAN...". "EL FUTURO ESTÁ EN LA PEQUEÑA TIENDA (SUPERMERCADO DE BARRIO)". • "EL PROBLEMA FUNDAMENTAL DE LA DISTRIBUCIÓN ES LA FALTA DE DIFERENCIACIÓN. HOY NO HAY NINGUNA DIFERENCIA ENTRE CARREFOUR, CONTINENTE, AUCHAN Y LOS DEMÁS". • "SI HACEMOS TODOS LO MISMO VAMOS A TENER QUE DAR UNA SOLA COSA: PRECIO". • "ANTES ÉRAMOS DIFERENCIALES Y PODÍAMOS COMUNICAR, EXISTIR Y POR ESO LA DISTRIBUCIÓN HA SIDO FUERTE, LA DISTRIBUCIÓN MODERNA, AL PRINCIPIO, ERA DIFERENCIAL DE LA DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL... EN 1980 EL HÍPER TENÍA UN PRECIO DE 97 Y EL SUPERMERCADO DE BARRIO ESTABA A 115. HABÍA UNA DIFERENCIA. HOY EN DÍA EL HÍPER QUE ESTÁ A 14 KILÓMETROS DE MI CASA ESTÁ A 96 Y EL SÚPER SENCILLO DE MI PUEBLO ESTÁ A 95... NO HAY DIFERENCIA DE PRECIO. Y SI NO HAY DIFERENCIA DE PRECIO, ¿POR QUÉ IR AL HIPERMERCADO? EL HIPERMERCADO TIENE QUE CAMBIAR". • LOS ELEMENTOS CONTRA EL HIPERMERCADO SON: <ul style="list-style-type: none"> – EL HARD DISCOUNT DE CENTRO DE CIUDAD PORQUE "ES CERCAÑO, BARATO Y LA CHICA ES SIMPÁTICA". – DESPUÉS LOS ESPECIALISTAS: "LO QUE MATA AL HIPERMERCADO ES EL ESPECIALISTA". – Y, POR SUPUESTO, "EL HIPERMERCADO SE VA A MATAR A SÍ MISMO".
<p>CÓDIGO 84, Nº 62</p> <p>(SEPT./OCT. 1997):</p> <p>"LA DISTRIBUCIÓN EN EL 2010"</p> <p>DEFINE 4 ESCENARIOS IGUALMENTE FACTIBLES: "NINGUNO TIENE MÁS POSIBILIDADES QUE OTRO"</p> <p>ANDERSEN CONSULTING Y D. DUJEK</p> <p>(EX-VICEPRESIDENTE DE KROGGER).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ESCENARIO 1: MERCADO MASIFICADO, COPADO POR GRANDES DISTRIBUIDORES CON GRANDES ESTABLECIMIENTOS. LOS PEQUEÑOS TENDRÁN QUE UNIRSE PARA DISMINUIR Y COMPARTIR LOS COSTES LOGÍSTICOS. • ESCENARIO 2: GRAN FRAGMENTACIÓN DE LA DEMANDA, AUNQUE SE MANTIENE EL ESTABLECIMIENTO. "SE POTENCIA LA VIDA EN EL VECINDARIO ALREDEDOR DE UNA CALLE PRINCIPAL QUE AGLUTINE TODO EL COMERCIO. EL 30% DE LA POBLACIÓN TRABAJARÁ EN CASA GRACIAS AL TELETRABAJO. SE DISPONDRÁ DE MÁS TIEMPO PARA COMPRAR, LA GENTE ESTARÁ MÁS CONCIENCIADA PARA LA VIDA EN COMUNIDAD Y VALORARÁ LA EXPERIENCIA SOCIAL DE LA COMPRA. LA COMPRA POR CATÁLOGO DECAERÁ Y AL NO ESTAR TOTALMENTE RESUELTOS LOS PROBLEMAS DE SEGURIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO, SE PREFERIRÁ LA COMPRA EN PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS DONDE SE CONOZCA AL COMPRADOR POR SU NOMBRE. LOS ESTABLECIMIENTOS DE MENOR TAMAÑO SERÁN LOS PREDOMINANTES, YA QUE TENDRÁN QUE OFRECER PROPUESTAS DISTINTAS PARA CADA TIPO DE COMUNIDAD, COMBINANDO SELECCIÓN Y VALOR. LA CONFIANZA ENTRE LOCAL Y CONSUMIDOR TENDRÁ QUE SER MÁXIMA, YA QUE EL CONSUMIDOR PERCIBIRÁ QUE LOS PRODUCTOS QUE COMPRA ESTÁN EN CONCORDANCIA CON SUS VALORES". • ESCENARIO 3: "CONSUMIDOR DIRECTO". DEMANDA FRAGMENTADA Y OFERTA MULTICANAL. "LOS PROTAGONISTAS DEL MERCADO SERÁN GRANDES DISTRIBUIDORES CON FUERTES MARCAS PRIVADAS, PROVEEDORES DE VALOR AÑADIDO Y ENTRETENIMIENTO Y, POR OTRO LADO, GRANDES FABRICANTES DE MARCA COMPETIRÁN CON LOS DETALLISTAS ASOCIÁNDOSE CON DISTRIBUIDORES LOGÍSTICOS". • ESCENARIO 4: VARIEDAD DE CANALES Y ACCESO A ESTABLECIMIENTOS. "COEXISTIRÁ LA TIENDA CON LOS CATÁLOGOS ELECTRÓNICOS, COMPRA POR TELEVISIÓN, INTERNET O QUIOSCOS ELECTRÓNICOS. DE ESTA MANERA, POTENCIARÁ LA FIDELIDAD A SU ENSEÑA UTILIZANDO TODOS LOS FORMATOS".



GRÁFICO Nº 4

INFLUENCIA DE LA IMAGEN Y POSICIONAMIENTO EN LA CONDUCTA DE PATRONAZGO



En otro orden de cosas, cada vez parece haber mayor evidencia empírica sobre el impacto de la imagen y posicionamiento de los establecimientos en la conducta de patronazgo de los consumidores. En este sentido, Ballesteros acaba de concluir que “a la hora de analizar los motivos de patronazgo, la localización y el tamaño de la tienda son variables muy importantes en la elección del establecimiento pero no suficientemente explicativas. La imagen que los consumidores tienen de un establecimiento, por el contrario, sí es determinante en el patronazgo del mismo” (10).

A partir de las conclusiones de esta investigación y de nuestros propios criterios, podríamos llegar a un proceso de conducta de patronazgo (en su fase final) similar al que refleja el gráfico nº 4. En él se puede observar que los establecimientos válidos a priori para un segmento de consumidores están condicionados por la oferta comercial existente en su zona y por la imagen y posicionamiento de los formatos que en ella se dan. A partir de ese reducido grupo de establecimientos donde se



prefiere comprar a priori, cada segmento adopta sus preferencias de compra tanto para la “compra diaria” como para la “compra fuerte”. De nuevo, dentro de las alternativas de establecimientos derivados de la preferencia anterior, influido por la imagen y posicionamiento de las diferentes enseñas existentes en su zona para cada tipo de formato preferido, adoptará la conducta de patronazgo correspondiente para su compra principal, así como para la “compra de urgencia” en establecimientos complementarios a los utilizados en un primer momento.

A modo de ejemplo, a la luz de conclusiones como las que muestran los cuadros nº 4 y 5 sobre la imagen y

posicionamiento de diferentes formatos y enseñas de la Comunidad Autónoma de Madrid, podríamos llegar a la conclusión de que los segmentos de la tercera edad y de los adultos de las clases acomodadas (cuadro nº 3) preferirían el pequeño comercio de proximidad como establecimiento principal donde realizar su compra diaria, utilizándolo a su vez como complementario para las compras de urgencia.

Por el contrario, el resto de segmentos preferirían la gran superficie como establecimiento donde realizar su compra fuerte y utilizarían el pequeño comercio de proximidad como complementario para las compras de urgencia.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Como hemos visto en el gráfico nº 2, en el tercer nivel de la estrategia (por tanto, una vez adoptadas las correspondientes decisiones estratégicas sobre el contenido de los niveles 1 y 2) debemos definir el segmento o segmentos estratégicos a los que se dirigirá la empresa, así como su posicionamiento (atributos, imagen deseada, diferen-



CUADRO N° 4

IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE FORMATOS DIVERSOS QUE CONDICIONAN LA CONDUCTA DE PATRONAZGO DE LOS MADRILEÑOS

TIPO DE FORMATO	IMAGEN Y POSICIONAMIENTO
HIPERMERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • POSICIONADOS EQUIDISTANTEMENTE DE LO FAMILIAR, LO BARATO Y LO ESPERADO. • DOS IMAGENES DIFERENTES: LA DE LOS ORIENTADOS A COMODIDAD Y OFERTAS (CONTINENTE, PRYCA Y ALCAMPO) Y LA DE LOS ORIENTADOS AL SURTIDO Y AMBIENTE (HIPERCOR Y JUMBO). • RESTO (VER CUADRO N° 5).
TIENDA TRADICIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIFICADA CON "LO ANTICUADO". • COMERCIO AMABLE PERO CARO: EL COMERCIO DE SIEMPRE DONDE EXISTE UN TRATO MUY PERSONAL Y CERCANO PERO QUE SE TIENE QUE PAGAR.
TIENDA ESPECIALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • AMABLE Y SIMPÁTICA, AUNQUE CARA Y, EN CIERTA MEDIDA, IMPERSONAL.
SUPERMERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • MODERNO Y CERCANO. • INCÓMODO E IMPERSONAL. • (MARGINALMENTE, PODRÍA LLEGAR A SER ASOCIADO CON LOS ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO).

CUADRO N° 5

IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LOS HIPERMERCADOS MADRILEÑOS QUE CONDICIONAN SU CONDUCTA DE PATRONAZGO

CONCEPTO	IMAGEN Y POSICIONAMIENTO
IMAGEN GENERAL DEL FORMATO QUE CONDICIONA SU CONDUCTA INTERTIPOS	<p>ASPECTOS VALORADOS POSITIVAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PERMITE REALIZAR UNA COMPRA COMPLETA, DE FORMA RÁPIDA. • AMPLIA VARIEDAD DE BUENOS PRODUCTOS. • OFRECE PROMOCIONES ADECUADAS ("NO SE TRATA TANTO DE QUE TENGA BUENOS PRECIOS COMO DE QUE TENGA BUENAS OPORTUNIDADES"). <p>ASPECTOS VALORADOS NEGATIVAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "ES UN LUGAR PESADO, CON MAL AMBIENTE Y POCO ADECUADO".
IMAGEN DE LAS PRINCIPALES ENSEÑAS ACTUALIZADAS QUE CONDICIONAN SU CONDUCTA INTRATIPO	<p>CONTINENTE, PRYCA Y ALCAMPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "ORIENTADOS A LA AMPLITUD, COMODIDAD Y PROMOCIONES (OFERTAS)". • POCO LIMPIOS, INADECUADOS, ALGO INCOMPLETOS, NO FACILITAN LAS COMPRAS, DAN ESCASA INFORMACIÓN, NO TIENEN BUENOS PRECIOS PERO SÍ BUENAS OFERTAS Y PROMOCIONES. • DE CONTINENTE Y DE PRYCA SE PERCIBE QUE TIENEN MENOR VARIEDAD Y MAYOR CALIDAD DE PRODUCTOS. • SE VA A ELLOS PORQUE SON RÁPIDOS Y TIENEN EL MÍNIMO COSTE POSIBLE (PRECIO-OFERTRAS). <p>HIPERCOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ES EL MEJOR VALORADO POR LOS CONSUMIDORES, A PESAR DE QUE OFRECE POCAS OFERTAS Y PROMOCIONES. • ES LIMPIO Y OFRECE UN BUEN SERVICIO. TIENE UN BUEN SURTIDO (VARIEDAD Y CALIDAD DE PRODUCTOS).



FUENTE: Elaboración propia en base a BALLESTEROS, 1998.

CUADRO Nº 6

FACTORES/ATRIBUTOS CONSIDERADOS PARA ELEGIR ESTABLECIMIENTO

FACTORES	EXPLICACIÓN	SIMPLIFICACIÓN O AGRUPAMIENTO
CONVENIENCIA	• AMPLITUD DE HORARIO.	CONVENIENCIA Y CALIDAD DE SERVICIO
	• RAPIDEZ EN LA REALIZACIÓN DE LA COMPRA.	
	• FÁCIL ACCESO (APARCAMIENTO...).	
	• PROXIMIDAD AL DOMICILIO.	
AMBIENTE	• IMAGEN EXTERIOR AGRADABLE.	CALIDAD DE SERVICIO
	• AMBIENTE Y DECORACIÓN AGRADABLE.	
	• NOTORIEDAD DEL ESTABLECIMIENTO VÍA PUBLICIDAD.	
SERVICIOS ASOCIADOS A LA MERCANCÍA	• BUENA PRESENTACION DE PRODUCTOS.	CALIDAD DE SERVICIO
	• TRATO PERSONAL AMABLE Y DE CONFIANZA (TRATO ADECUADO).	
	• INFORMACIÓN SOBRE PRECIOS VISIBLES.	
	• ESTANTERÍAS LLENAS.	
SURTIDO	• LIMPIEZA DEL ESTABLECIMIENTO.	CALIDAD DE SERVICIO
	• AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS Y MARCAS (INCLUSO MARCAS DE PRESTIGIO).	
SERVICIOS ASOCIADOS A LA COMPRA	• ADMITE PEDIDOS POR TELÉFONO.	CALIDAD DE SERVICIO
	• OFRECE SERVICIO A DOMICILIO.	
	• PERMITE FACILIDADES DE PAGO.	
PRECIO	• PRECIO ECONÓMICO.	PRECIOS
	• PROMOCIONES Y OFERTAS.	
	• MARCA PROPIA DE LA DISTRIBUCIÓN.	
SERVICIO POSTCOMPRA	• GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS. • SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y POSTVENTA.	CALIDAD DE SERVICIO
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	• PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD.	SURTIDO
LIBERTAD DE ELECCIÓN (SIN PRESIONES)	• PERMITE VER Y TOCAR LOS PRODUCTOS.	CALIDAD DE SERVICIO
	• CONOCIMIENTO PERSONAL DEL PERSONAL DE VENTA DEL ESTABLECIMIENTO.	

FUENTE: Elaboración propia a partir de HERNÁNDEZ, MUNUERA y RUIZ DE MAYA, 1995.

ciación...) para cada binomio producto-mercado elegido en el nivel anterior. En nuestro caso, para un pequeño comercio de bienes de consumo masivo para el hogar.

• ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Como veremos en el ejemplo de aplicación, esta estrategia supone identificar primero los diferentes segmentos

existentes en el mercado (segmentación) y posteriormente decidir a cuáles nos vamos a dirigir preferentemente (estrategia de segmentación propiamente dicha).

La segmentación es, por tanto, un acto de clasificación del mercado en grupos de clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones del

valor que debe aportar un determinado producto o servicio. En nuestro caso, percepciones del valor esperado del establecimiento elegido para la compra. A estos grupos homogéneos de clientes, consumidores o usuarios les llamamos segmentos.

Existen tres grandes tipos de criterios utilizados para definir una segmentación: segmentación basada en el

CUADRO N° 7

**ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN PARA UN PEQUEÑO COMERCIO DE ALIMENTACIÓN Y DROGUERÍA
SUPERMERCADO DE BARRIO**

SEGMENTOS	DESGLOSE/DESCRIPCIÓN	% DE MERCADO EN EL 2005	TENDENCIA	ESCALA DE VALORES A LA HORA DE ELEGIR UN ESTABLECIMIENTO
JÓVENES INDEPENDIENTES	HOGARES UNIPERSONALES	7,5	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO • PROXIMIDAD • CALIDAD DE SERVICIO
TERCERA EDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ACOMODADA (4,9%) • MODESTA (11,4%) • ANCIANOS SOLITARIOS (8,4%) 	25,0	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • PROXIMIDAD • CALIDAD DE SERVICIO • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO
ADULTOS DE CLASES ACOMODADAS	• HOGARES SIN NIÑOS	16,2	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO • CALIDAD DE SERVICIO • PROXIMIDAD
ADULTOS DE CLASES MODESTAS	• HOGARES SIN NIÑOS	12,3	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO • PRECIO Y PROMOCIONES • PROXIMIDAD
HOGARES CON NIÑOS	<ul style="list-style-type: none"> • CON NIÑOS PRIMERA EDAD (12,2%) • CON NIÑOS SEGUNDA EDAD (17,7%) 	30,0	DESCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO • PRECIO Y PROMOCIONES • VARIEDAD/SURTIDO
DESEMPLEADOS	• NINGÚN SUELDO EN LA FAMILIA/HOGAR	5,0	DESCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO • PRECIO • OFERTAS
JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS	• HOGARES SIN NIÑOS	4,0	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO • CALIDAD DE SERVICIO • AMPLIO HORARIO

beneficio buscado por el consumidor, segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo, y segmentación por características del consumidor (demográficas, socioeconómicas, de personalidad, estilo de vida...).

Los criterios relativos a los beneficios buscados son de especial utilidad para la comprensión del mercado y el posicionamiento de los productos existentes, mientras que los que hacen referencia al comportamiento y a las características del consumidor son más relevantes para el diseño de la estrategia de marketing (11). Todo lo cual nos llevará a utilizar en los cuadros n° 6, 7 y 8 estos criterios para la aplicación que hacemos a un supermercado pequeño de proximidad.

La estrategia de segmentación, sin embargo, supone una toma de decisión por parte de la empresa respecto a por cuál o cuáles de esos segmentos en los que hemos clasificado el mercado vamos a apostar.

La elección del segmento(s) se llevará a cabo en función del atractivo que presenta(n), así como de las ventajas competitivas sostenibles de las que disfrutemos. De esta manera, definiremos el segmento estratégico como aquel segmento al que la empresa se va a dirigir o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto de nuestros competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente (siendo las actividades clave de generación

de valor las que comentamos en el punto 2, que se concretarán más posteriormente en el ejemplo de aplicación).

En otras palabras, los dos criterios más relevantes a la hora de tomar esta decisión estratégica serán la importancia relativa del segmento dentro del mercado (en nuestro ejemplo, la tercera columna del cuadro n° 7) y la adecuación de nuestra oferta comercial al perfil y escala de valores del segmento estratégico (en nuestro ejemplo, la cuarta columna del cuadro n° 7 en función de la tipología de ocasiones de compra: cuadro n° 8).

Obsérvese que para simplificar la toma de decisión y para hacer menos prolijo el ejemplo de aplicación, hemos agrupado los factores y atributos consi-

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN RECOMENDABLE PARA EL PEQUEÑO COMERCIO (CUADRO N° 9)	TIPO DE COMPRA (CUADRO N° 8)
SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA DE URGENCIA
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	COMPRA DIARIA
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	COMPRA DIARIA
NO ES SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA FUERTE
NO ES SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA FUERTE
NO ES SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA FUERTE
SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA DE URGENCIA

derados por los consumidores para elegir un establecimiento alrededor de los conceptos proximidad/conveniencia, calidad de servicio, surtido y precios, como aconsejamos hacerlo en la práctica (cuadro n° 6).

En definitiva, las ventajas competitivas se derivan del valor percibido por los clientes con relación a nuestra oferta comercial. Así, nuestro establecimiento tendrá una ventaja competitiva cuando el cliente nos atribuya un valor superior para igual precio, o cuando tengamos un precio percibido inferior para igual valor percibido.

Siendo eso así, para detectar las ventajas competitivas de nuestro establecimiento (penúltima columna del cuadro n° 9) debemos:

1º) Diagnosticar nuestros puntos fuertes y débiles para cada uno de los segmentos identificados (columnas 6 y 7 del cuadro n° 9).

2º) Deducir cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestro principal competidor, para cada uno de los segmentos definidos (columnas 8 y 9 del mismo cuadro).

3º) Analizar la escala de valores de cada uno de los segmentos (columna 4). Ello supone, conocer bien sus deseos, demandas y expectativas en sus dimensiones de "valor de producto", "valor de servicio", "valor de precio", etc. e identificar las tres o cuatro más importantes.

4º) Analizar qué ventajas y desventajas competitivas tenemos (columna

10). Así, tendremos una ventaja competitiva cuando en alguno de nuestros puntos fuertes somos mejores que nuestros competidores y además se trata de algo que el cliente o consumidor valora. O como hemos señalado anteriormente, cuando el cliente atribuya a nuestra oferta comercial un valor superior para igual precio o un precio inferior para igual valor percibido.

Por el contrario, cuando en algo que valora el cliente tenemos un punto débil y además estamos peor que nuestros competidores, tenemos una desventaja competitiva.

Nunca debemos olvidar que las ventajas y desventajas competitivas de una empresa hay que relacionarlas con el valor percibido (de lo que ofrecen tanto nuestra empresa como sus competidores) y con el precio percibido.

Como ha podido deducirse de lo dicho hasta ahora, la decisión estratégica a tomar consiste en decidir cuáles van a ser nuestros segmentos estratégicos (segmentos que vamos a trabajar) y, en su caso, en qué segmentos (de los estratégicos) vamos a concentrar nuestro esfuerzo comercial y de marketing (segmentos estratégicos prioritarios). En nuestro ejemplo, de lo expuesto en los cuadros n° 7 y 9 se deriva la estrategia de segmentación recomendable para este pequeño comercio (penúltima columna del cuadro n° 7 y primera del cuadro n° 9).

Está claro que, de las estrategias alternativas de cobertura de los segmentos de mercado (estrategia de con-

CUADRO Nº 8

TIPOLOGÍA DE OCASIONES DE COMPRA

TIPOS	CARACTERÍSTICAS	DEALLISTAS MEJOR POSICIONADOS
1.- COMPRA FUERTE 1.1.- COMPRA DE REPOSICIÓN 1.2.- COMPRA DE ALMACENAJE	<ul style="list-style-type: none"> • ESPORÁDICA: QUINCENAL O MENSUAL (61% DE LOS CASOS). • UNA VEZ AL TRIMESTRE SE HACE COINCIDIR LA DE ALMACENAJE CON LA DE REPOSICIÓN Y SE ADQUIEREN GRANDES CANTIDADES DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS. SE TRATA DE COMPRAS PLANIFICADAS DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA, ALIMENTACIÓN SECA Y SUMINISTROS PARA EL HOGAR. • MOTIVOS DE COMPRA: <ul style="list-style-type: none"> – PRECIO (30%) – VARIEDAD (25%) – OFERTAS (23%) • SE VALORA NEGATIVAMENTE: <ul style="list-style-type: none"> – DISTANCIA, LEJANÍA (25%) – ATENCIÓN DESPERSONALIZADA (15%) • CRITERIO DETERMINANTE EN LA CONDUCTA DE PATRONAZGO: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO. 	GRANDES SUPERFICIES 
2.- COMPRA DIARIA 2.1.- COMPRA DE CONSUMO INMEDIARIO 2.2.- COMPRA DE RELLENO O URGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • DIARIA (67%) Y UNA O DOS VECES POR SEMANA (18%). • SE COMPRAN PRODUCTOS PARA CONSUMIR INMEDIATAMENTE DESPUÉS DEL MOMENTO DE LA COMPRA (2.1) O PRODUCTOS QUE EL CONSUMIDOR NECESITA REPONER URGENTEMENTE PORQUE SE TRATA DE "ROTURAS DE INVENTARIO IMPREVISTAS" (2.2). • MOTIVOS DE COMPRA: <ul style="list-style-type: none"> – PROXIMIDAD (32%) – CALIDAD (24%) – ATENCIÓN PERSONALIZADA (13%) • SE VALORA NEGATIVAMENTE: <ul style="list-style-type: none"> – PRECIOS ALTOS (40%) 	PEQUEÑO COMERCIO DE PROXIMIDAD 

FUENTE: Elaboración propia a partir de NUENO, y AGUSTÍN (1997) y Departamento de Comercio del Gobierno Vasco (1994).

centración, estrategia de expansión a varios segmentos, estrategia de diferenciación y estrategia de expansión de nuestros establecimientos), la opción que le recomendamos es la expansión a varios segmentos, siendo los segmentos estratégicos prioritarios la tercera edad y los adultos de las clases acomodadas para la compra principal (compra diaria) y las complementarias (compras de urgencia), mientras que los segmentos de jóvenes independientes y de jóvenes parejas con dos sueldos constituirán segmentos estratégicos para la compra de urgencia (12).

Por tanto, en la elección de los segmentos estratégicos prioritarios para este pequeño supermercado de barrio se ha tenido en cuenta que ambos segmentos suponen más del 40% del mercado y que en ellos tenemos como ventajas competitivas la calidad de servicio y, en el caso de la tercera edad, la proximidad, mientras que en el otro, lo es la imagen del establecimiento.

En su caso, en los segmentos estratégicos de los jóvenes independientes y las jóvenes parejas con dos sueldos, las ventajas competitivas son prácticamente las mismas, pero no los hemos elegido

como prioritarios por su escasa importancia relativa (11,5%).

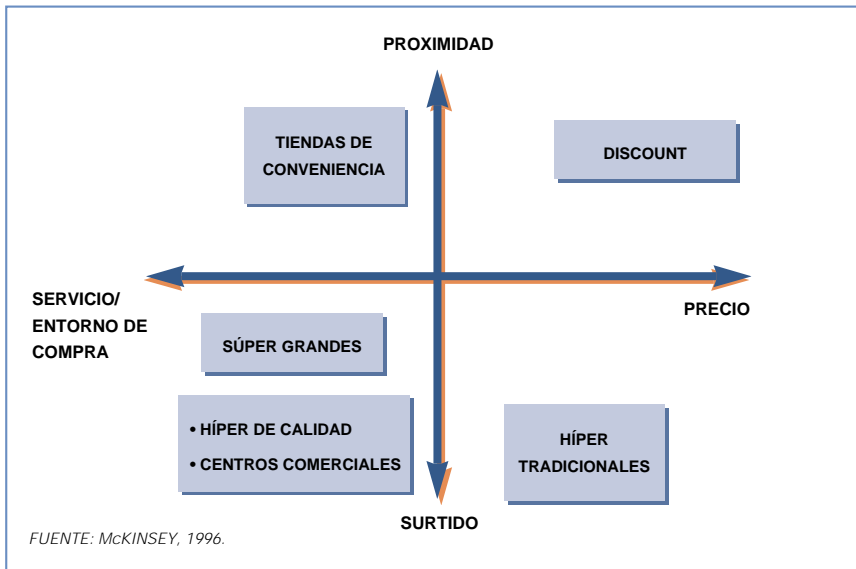
• ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una vez definidos los segmentos estratégicos a los que nos vamos a dirigir, debemos decidir la estrategia de posicionamiento. Esta consiste en definir y decidir, en un sentido global, cómo quiero que me perciban dichos segmentos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario medio de cada uno de los segmentos elegidos.



GRÁFICO Nº 5

POSICIONAMIENTO DE DIFERENTES FORMATOS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA



El concepto de posicionamiento tiene una dimensión analítica (gráfico nº 5) y otra estratégica. En su dimensión analítica (acepción y contenido más frecuente en la literatura comercial), el posicionamiento podría entenderse como un instrumento de análisis que permite recoger la información necesaria para saber qué posición ocupa nuestra oferta comercial, según las percepciones de los consumidores, en relación con nuestros competidores o con un establecimiento ideal (13).

Veamos, a modo de ejemplo, las principales conclusiones extraídas de la investigación citada sobre la Región de Murcia (caso del producto “resto de alimentación y bebidas”):

–El hipermercado es la fórmula comercial menos claramente posicionada. Todos los grupos de consumidores analizados parecen, en mayor o menor medida, compradores del hipermercado.

–La tienda tradicional parece tener una situación claramente predominante entre los compradores demandantes de ambiente en el comercio y calificados sociodemográficamente como mayores con baja posición social, al tiempo que ocupa una buena posición entre los jóvenes con alto poder de compra y otras personas bien formadas de nivel adquisitivo medio.

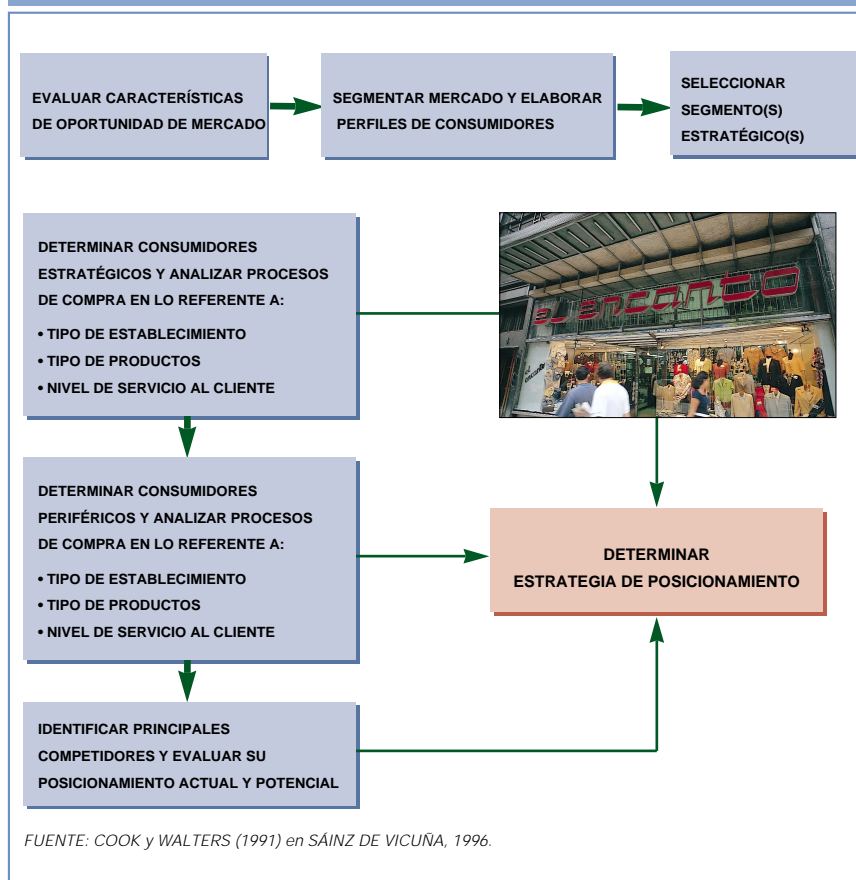
–El supermercado es la fórmula comercial más utilizada por los individuos dinámicos con alto poder de compra así como por los demandantes de servicios, siendo ésta la tipología más claramente posicionada, mostrando así la buena salud que gozan en la actualidad (14).

La otra dimensión, la estratégica, es complementaria de la anterior y será de la que nos ocuparemos en esta parte de la estrategia de marketing, siguiendo un proceso determinado (gráfico nº 6).

En este contexto, elegir la estrategia de posicionamiento implica decidir qué posición singularizada y significativa quiere tener la empresa en el mercado, para lo que deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora el segmento estratégico elegido (la estrategia

GRÁFICO Nº 6

PROCESO PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO



FUENTE: COOK y WALTERS (1991) en SÁINZ DE VICUÑA, 1996.

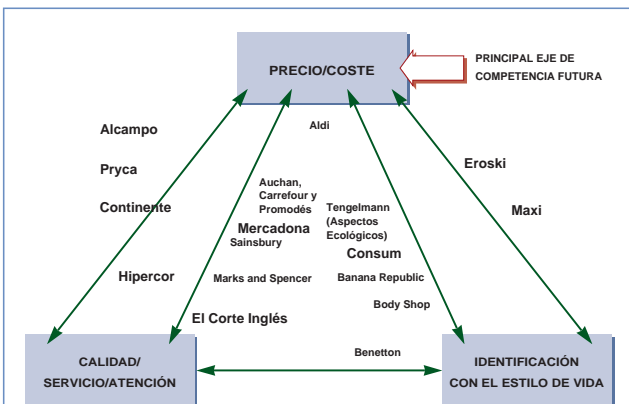


CUADRO N° 9
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA UN SUPERMERCADO DE BARRIO

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	DEFINICIÓN SEGMENTO	IMPORTANCIA RELATIVA DEL MERCADO	ESCALA DE VALORES	IMPORTANCIA RELATIVA VALORES DEMANDADOS	SUPERMERCADO
					PUNTOS FUERTES
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	TERCERA EDAD	25,0	• PROXIMIDAD	70	• PROXIMIDAD
			• CALIDAD DE SERVICIO	20	• CALIDAD DE SERVICIO
			• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	10	• MODERNO
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	ADULTOS DE CLASES ACOMODADAS	16,2	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	50	• PROXIMIDAD
			• CALIDAD DE SERVICIO	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• PROXIMIDAD	20	• MODERNO
SEGMENTO ESTRATÉGICO	JÓVENES INDEPENDIENTES	7,5	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	40	• PROXIMIDAD
			• PROXIMIDAD	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• CALIDAD DE SERVICIO	30	• MODERNO
SEGMENTO ESTRATÉGICO	JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS	4,0	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	40	• PROXIMIDAD
			• CALIDAD DE SERVICIO	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• AMPLIO HORARIO	30	• MODERNO
RESTO SEGMENTOS	• ADULTOS CLASES MODESTAS • HOGARES CON NIÑOS • DESEMPLEADOS	47,3	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	40	• PROXIMIDAD
			• PRECIO Y PROMOCIONES	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• SURTIDO/VARIEDAD	20	• MODERNO
			• PROXIMIDAD	10	• CALIDAD DE SERVICIO

DE BARRIO	HIPERMERCADO FRANCÉS		VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SUPERMERCADO	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO RECOMENDADA
PUNTOS DÉBILES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES		
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• PROXIMIDAD • CALIDAD DE SERVICIO	PROXIMIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• IMAGEN • CALIDAD DE SERVICIO	IMAGEN Y CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• PROXIMIDAD • CALIDAD DE SERVICIO	PROXIMIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• CALIDAD DE SERVICIO	CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• PROXIMIDAD	PROXIMIDAD

GRÁFICO N° 7
POSIBLES EJES DE DIFERENCIACIÓN EN LOS AÑOS 90



FUENTE: Elaboración propia a partir de ROLAND BERGER, 1994.

de segmentación). Y todo ello sin olvidar que esta estrategia debe estar siempre orientada a crear, mantener o potenciar la ventaja competitiva de nuestra empresa.

Y, además, respetando un cierto número de reglas: conocer el posicionamiento actual de nuestra oferta comercial y la de los principales competidores; decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más pertinentes y más creíbles que permitan reivindicar ese posicionamiento: evaluar el interés de esa posición; analizar los componentes de la personalidad de nuestro establecimiento que conducen a tal posicionamiento en la mente del comprador; estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición; y velar por la limpieza y coherencia del posicionamiento deseado con los elementos del marketing-mix (15).

En cualquier caso, podremos dar un posicionamiento como bueno para una

determinada oferta comercial cuando la percepción que el segmento de mercado tiene de dicha oferta esté más próxima a sus expectativas y demandas que la del resto de ofertas competidoras. Como ventajas de un buen posicionamiento cabe citar: los positivos efectos en cuanto a la fidelización de los compradores, que existe la posibilidad de conseguir márgenes más altos, y que podemos llegar a alcanzar un mayor radio de acción geográfica entre los consumidores (16).

Hay muchas formas de plantear el posicionamiento. Desde criterios como la calidad, el precio o el surtido, a otros más completos como pensar en términos de la función general que satisfacen, o a criterios como: minoristas generadores de valor, minoristas ahorradores de tiempo, minoristas de "alto contacto" y minoristas creadores de sensaciones. El gráfico n° 7 presenta tres de los principales ejes de diferen-

ciación seguidos por las empresas de distribución, así como el posicionamiento obtenido por las principales enseñas (17).

Según investigaciones diversas, los establecimientos tradicionales se posicionan claramente en el factor cercanía/proximidad/conveniencia mientras que las grandes superficies y los establecimientos en régimen de venta en autoservicio tienen prácticamente un único eje competitivo, que es el ahorro de tiempo en la compra (18).

Nosotros, a la luz de todas estas aportaciones, hemos procedido a sistematizar la toma de decisión respecto a la estrategia de posicionamiento siguiendo una metodología pretendidamente simple como la que ilustra el cuadro n° 9, de forma que sea fácil su aplicación para PYMES como la que nos ocupa.

El citado cuadro muestra cómo la estrategia de posicionamiento reco-

mendada para el pequeño comercio para dirigirse a sus segmentos estratégicos debe estar basada en la calidad de servicio como eje principal, y complementada –según el segmento– con conceptos como proximidad (en el caso de la tercera edad para cualquier tipo de compra y para los jóvenes independientes en las compras de urgencia) e imagen del establecimiento (cuando se dirija a los adultos de las clases acomodadas).

Por supuesto, los citados ejes de posicionamiento deberán tener una plasmación más creativa cuando haya que concretarlos en el correspondiente plan de comunicación.

Como se habrá podido comprobar, el posicionamiento es una respuesta a una oportunidad de mercado identificada en un grupo específico de consumidores (segmento estratégico), que está basada sobre una serie de atributos y características de la empresa que cons-

GRÁFICO Nº 8

PILARES DEL VALOR DE LA MARCA

ENSEÑA

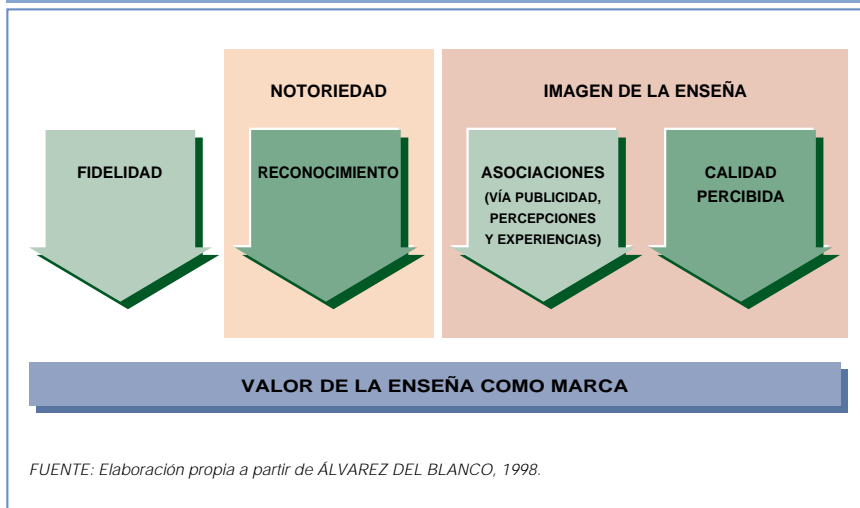
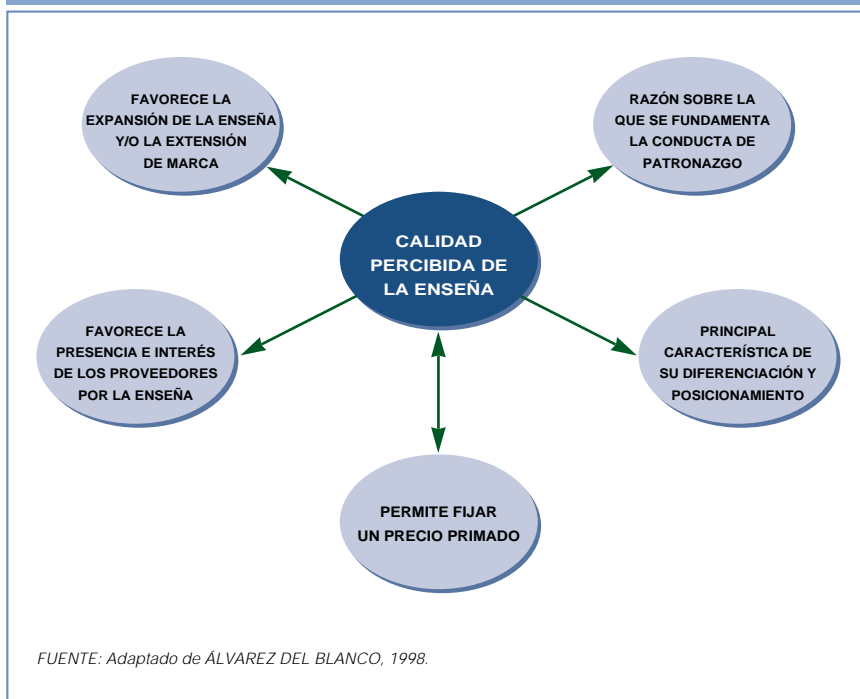


GRÁFICO Nº 9

VALOR DE LA CALIDAD PERCIBIDA



tituyen ventajas competitivas duraderas, que engloba la formulación de forma coordinada y conjunta de una determinada gama de productos, de un determinado nivel de servicio al cliente y una política de comunicación al mismo.

En otras palabras, la estrategia de posicionamiento de una empresa de distribución detallista supone la coordinación de las estrategias de formato de establecimiento, gama de productos ofrecidos, servicio al cliente, y comunicación con el cliente. Por las circuns-

tancias que rodean al caso elegido, las dos primeras nos vienen prácticamente dadas, motivo por el cual hemos hecho hincapié en las otras dos: servicio al cliente y comunicación con el mismo.

Volviendo al ejemplo de aplicación que poníamos en el artículo sobre estrategias de fidelización para el pequeño comercio, en el mapa de valor percibido tenemos la respuesta a la pregunta sobre qué podemos hacer para mejorar nuestra posición competitiva y diferenciarnos de la gran superficie sobre la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a ésta.

En efecto, en el cuadro nº 17 de dicho artículo, que evalúa la calidad percibida del bien adquirido y de su proceso de servicio, encontramos pistas suficientes sobre cómo aumentar dicha calidad percibida, trabajando sobre los atributos de calidad en los que nos encontramos con mayores desventajas competitivas.

Por otra parte, en su cuadro nº 18, que mide el precio percibido, tendremos pautas de actuación para modificarlo, retocando los elementos en los que tenemos las principales desventajas competitivas.

La conclusión a la que hemos llegado en nuestro ejemplo no sólo es coherente con los resultados de las investigaciones citadas, sino que además está en sintonía con la corriente de opinión favorable a potenciar la calidad de servicio como elemento clave de la estrategia de posicionamiento y fidelización de cualquier empresa (cuadro nº 10).

REFLEXIONES FINALES

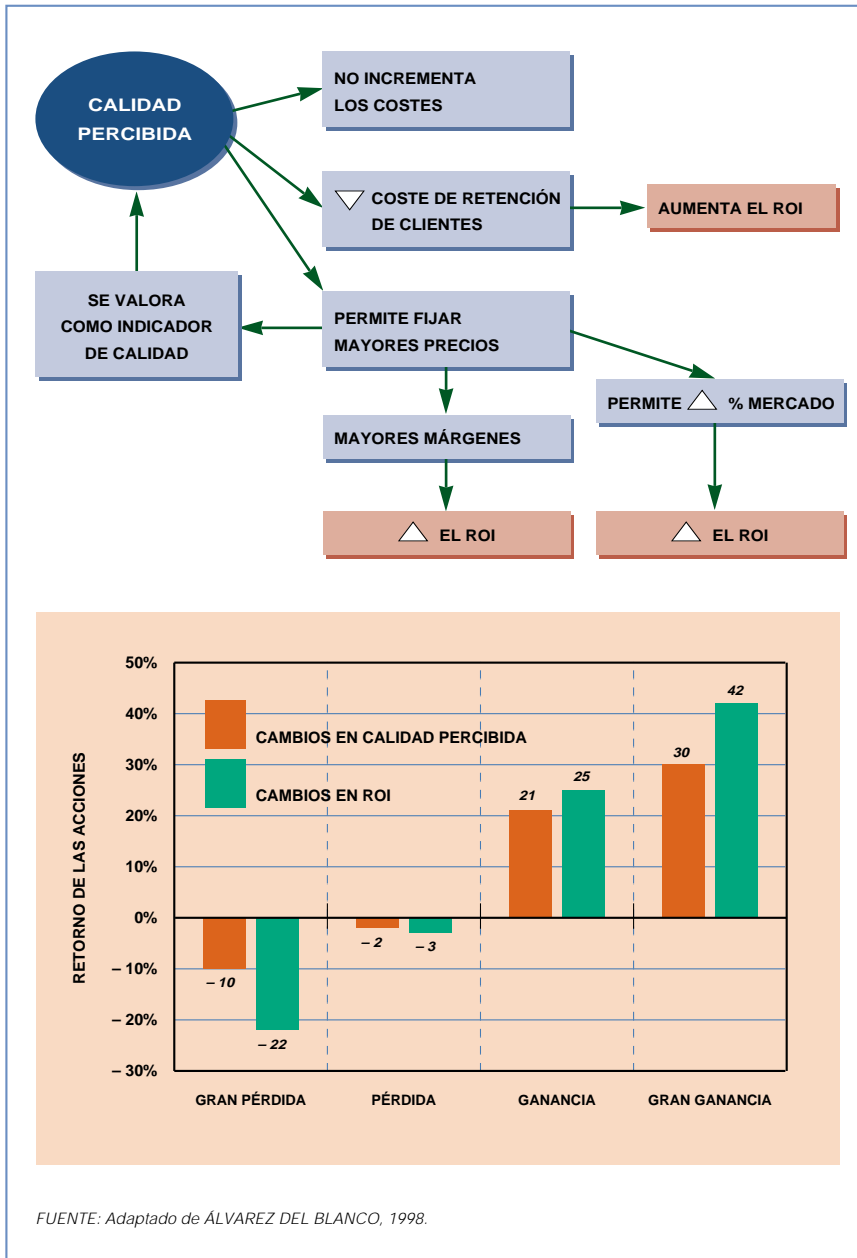
Creemos que el objetivo del artículo (mostrar cómo aplicar a un pequeño comercio la estrategia de segmentación y posicionamiento) ya ha sido cubierto. No obstante, de cara a su aplicación en la vida real, sugerimos tener presentes las siguientes reflexiones:

1º) *Importancia de la imagen del establecimiento en la conducta de patronazgo.* Mientras que la localización y el tamaño de la tienda son variables muy importantes en la elección del establecimiento, pero no suficiente-



GRÁFICO N° 10

IMPACTO DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN EL RENDIMIENTO OBTENIDO EN LA INVERSIÓN (ROI)



mente explicativas, la imagen que los consumidores tienen del mismo sí que es determinante de dicha conducta.

2º) El valor de la marca del establecimiento (enseña) se construye sobre cuatro pilares. Como muestra el gráfico nº 8, la fidelidad, el reconocimiento, las asociaciones y la calidad percibida son los cuatro elementos que sustentan el valor de la enseña como marca.

Construir valor para la enseña implica, por tanto, promover un enfoque hacia la diferenciación que requiere desarrollar la calidad percibida, el reconocimiento, la identidad y la fidelidad hacia la enseña.

3º) El valor de la calidad percibida de la enseña está muy condicionado por la calidad de servicio del establecimiento.

En el gráfico nº 9 podemos observar cómo la calidad percibida suministra valor de diversas formas:

- Constituye la razón sobre la que se fundamenta la conducta de patronazgo del consumidor.

- Es la principal característica de su diferenciación y posicionamiento.

- Permite fijar un precio superior.

- Favorece la presencia e interés de los proveedores por la enseña.

- Propicia la expansión de la enseña y/o la extensión de marca.

La calidad percibida, como dinamizadora de este proceso y motor del valor de la enseña, debe ser gestionada, ya que es tan importante como la calidad actual. En efecto, otorga sustancia a la identidad de marca, suministra razón sobre la que se fundamenta la conducta de patronazgo, activa la confianza en la enseña, afecta a los sentimientos hacia el uso y experiencia de compra y provee las bases para la extensión de la marca y/o la expansión de la empresa (19).

4º) La calidad percibida tiene un impacto claramente positivo en la rentabilidad sobre la inversión.

El gráfico nº 10 muestra cómo la calidad percibida, que no incrementa los costes de la empresa, reduce sin embargo los costes de retención de los clientes, permite obtener mayores márgenes al fijar precios primados, posibilita aumentar la participación de mercado, redundando todo ello en un aumento de la rentabilidad sobre la inversión como el que se observa en dicho gráfico.

El cuadro nº 11 expone los determinantes de la calidad percibida en los servicios, que pueden ser tenidos en cuenta en la estrategia de calidad de servicio.

5º) Deben, por tanto, coordinarse e integrarse las mejoras del servicio y de la oferta comercial con los esfuerzos sistemáticos para comunicarlos al mercado mediante el correspondiente plan de comunicación.

6º) La creación de una "personalidad pública" para la enseña constituye una herramienta básica de la estrategia de fidelización.



CUADRO Nº 10

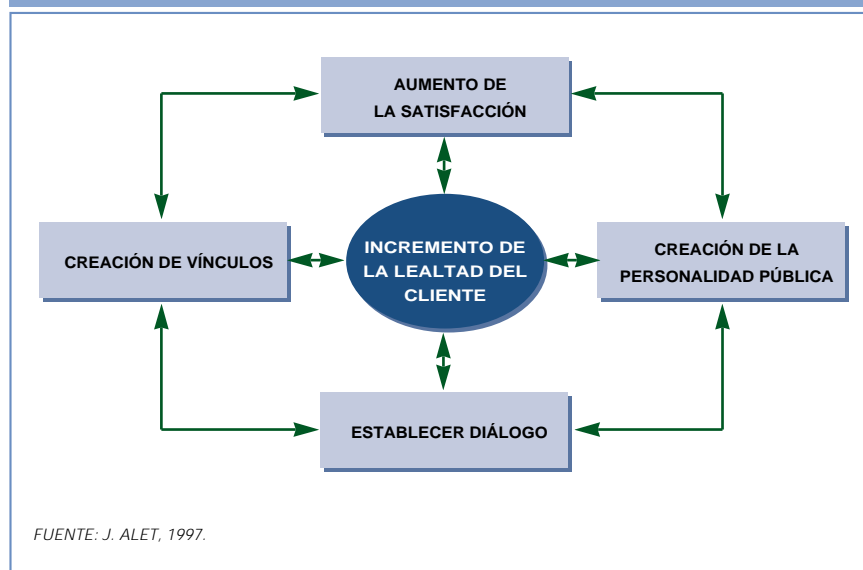
CORRIENTE DE OPINIÓN FAVORABLE A POTENCIAR LA CALIDAD DE SERVICIO COMO ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y FIDELIZACIÓN

AFIRMACIONES Y CONCLUSIONES PROVENIENTES DE INVESTIGACIONES DIVERSAS	AUTOR
<ul style="list-style-type: none"> • LAS EMPRESAS ENCUENTRAN CADA DÍA MAYORES DIFICULTADES EN DEFINIR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE Y EN ENCONTRAR UN POSICIONAMIENTO ADECUADO EN EL MERCADO A PARTIR DEL PRECIO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS. 	
<ul style="list-style-type: none"> • LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO ES LA CULPABLE DE LA MAYORÍA DE LAS DESERCIÓNES DE LOS CLIENTES. 	PLANS (1997)
<ul style="list-style-type: none"> • EL 72% DE LOS VENEDORES PIENSAN QUE SUS CLIENTES DESEAN RECIBIR UN MEJOR SERVICIO. • EL 86% DE LOS CLIENTES CAMBIARÍAN POR UN MEJOR SERVICIO. • EL 91% DE LOS CLIENTES NO VOLVERÁN SI RECIBEN UN MAL SERVICIO. 	
<ul style="list-style-type: none"> • ESTAS CONCLUSIONES DEL "CARLSON MARKETING GROUP RESEARCH" HACEN PENSAR QUE, ANTES DE TRATAR DE FIDELIZAR UN CLIENTE, ES NECESARIO ASEGURAR UN ESTÁNDAR MÍNIMO Y HOMOGÉNEO DE CALIDAD DE SERVICIO. 	SALAT (1997)
<ul style="list-style-type: none"> • LA CALIDAD DE SERVICIO ES INDISCUTIBLEMENTE LA VARIABLE CLAVE EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE (POR SUPUESTO, ENTENDIDA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO). 	
<ul style="list-style-type: none"> • SEGÚN INVESTIGACIONES EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL, LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO POSTVENTA AFECTA DE FORMA MÁS IMPORTANTE A LA LEALTAD QUE LA SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO. EN EFECTO, CON CALIDAD DE SERVICIO SATISFACTORIA SE OBTIENE UN 32% DE AUMENTO EN LA TASA DE LEALTAD CUANDO LA SATISFACCIÓN PASA DE 6 A 10, MIENTRAS QUE CON LA CALIDAD DE PRODUCTO SÓLO SE INCREMENTA EN UN 17% AL PRODUCIRSE EL MISMO INCREMENTO DE SATISFACCIÓN. 	
<ul style="list-style-type: none"> • LA CALIDAD DE SERVICIO AFECTA DE FORMA CLARA Y DIRECTA SOBRE UN ATRIBUTO CLAVE EN LA PERSONALIDAD PÚBLICA ATRACTIVA: LA CONFIANZA. EL MÁXIMO GRADO DE CONFIANZA SE OBTIENE, EVIDENTEMENTE, EN LA RELACIÓN PERSONAL, EN LA DEMOSTRACIÓN DE PROMESAS CUMPLIDAS QUE SE CONSIGUE CLARAMENTE DE FORMA MUY SUPERIOR A TRAVÉS DEL SERVICIO PRESTADO. 	ALET (1997)

FUENTE: Elaboración propia a partir del nº 57 de la revista "Investigación y Marketing". Diciembre, 1997.

GRÁFICO Nº 11

HERRAMIENTAS PARA FIDELIZAR



El gráfico nº 11 ilustra cómo la creación de dicha personalidad pública es el eslabón que, deliberadamente, dejamos pendiente en el artículo anterior para apuntalar la estrategia de fidelización del pequeño comercio.

La creación de la citada personalidad pública pasa por obtener una enseña sólida, coherente y atractiva para nuestro público objetivo que permita obtener la confianza, familiaridad, identificación personal, sentimiento de pertenencia, sensibilidad hacia la misma y diferenciación deseadas.

CONCLUSIONES

La estrategia de segmentación y posicionamiento ayuda a la diferenciación del pequeño comercio (opción estratégica nº 3) y sienta las bases para una adecuada estrategia de fidelización del

CUADRO Nº 11

DETERMINANTES DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LOS SERVICIOS



DETERMINANTES	DESARROLLO
FIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • COHERENCIA Y FIABILIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO. • EXACTITUD EN EL COBRO (LA CUENTA).
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> • VOLUNTAD Y DESTREZA DE LOS EMPLEADOS. • RAPIDEZ EN EL SERVICIO.
PROFESIONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • PREPARACIÓN Y FORMACIÓN NECESARIAS DE LOS EMPLEADOS EN CONTACTO CON EL PÚBLICO.
ACCESIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • LOCALIZACIÓN CÉNTRICA/PRÓXIMA DEL ESTABLECIMIENTO.
CORTESÍA	<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN, RESPETO, CONSIDERACIÓN Y AMABILIDAD DEL PERSONAL DE CONTACTO CON EL PÚBLICO. • MANTENER A LOS CLIENTES INFORMADOS Y ESCUCHARLOS.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ASEGURAR AL CLIENTE QUE CUALQUIER PROBLEMA QUE TENGA SE LE SOLUCIONARÁ.
CREDIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • IMPLICA CONFIANZA, VEROSIMILITUD, HONESTIDAD Y TENER PRESENTE EL INTERÉS DEL CLIENTE.
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ESTAR A SALVO DE PELIGROS, RIESGOS O DUDAS.
EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> • COMPRENSIÓN/CONOCIMIENTO DEL CLIENTE, HACIENDO UN ESFUERZO POR ENTENDER SUS NECESIDADES. • PROPORCIONAR UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA. • RECONOCER AL CLIENTE HABITUAL.
TANGIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • LOS ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO SON: <ul style="list-style-type: none"> – LAS INSTALACIONES. – EL ASPECTO DEL PERSONAL. – EQUIPOS UTILIZADOS. – USO DE TARJETAS, ETCÉTERA. – OTROS CLIENTES DEL ESTABLECIMIENTO.



FUENTE: Adaptación de ZEITHALM, BERRY y PARASURAMAN, 1985.

mismo (gráfico nº 1). Crear un posicionamiento adecuado implica, entre otras cosas, definir y modelar la imagen de nuestra enseña así como comunicar dicha imagen a nuestros segmentos estratégicos.

Todo ello, sin olvidar que la imagen de una empresa se genera a través de lo que dice (la comunicación que realiza), lo que realmente es y hace (productos y servicios que ofrece y estilo y cultura corporativa de su personal de venta),

así como lo que dicen de ella los demás (competencia y medios de comunicación).

Y, por supuesto, teniendo también presente que la estrategia de posicionamiento de una empresa de distribución detallista supone coordinar las estrategias de formato de establecimiento, gama de productos, servicio al cliente y comunicación.

Dados los requisitos y el contenido que a lo largo de todo este artículo le

hemos dado a la estrategia de posicionamiento, creemos que dicha estrategia está al alcance del pequeño comercio, por lo que le recomendamos su adopción para apuntalar su estrategia de diferenciación respecto a su competencia, así como la de fidelización de su clientela. □

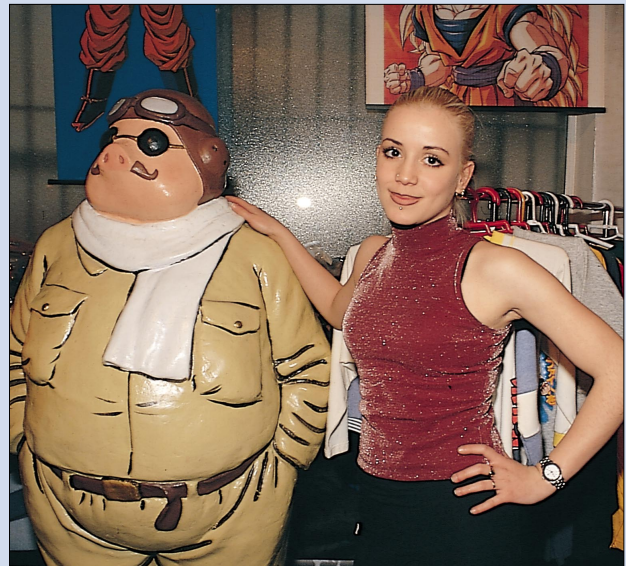
JOSÉ M^a SAINZ DE VICUÑA ANCIN

Profesor de la ESTE.
Universidad de Deusto
Director de LKS Consultores



BIBLIOGRAFÍA

- ALET, J. (1997): "Fidelización y calidad de servicio", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, nº 57, diciembre, págs. 18-21.
- ALONSO, J. y MÚGICA, J.M. (1986): "Customer Store Image in Spain: An Empirical Study on Food Stores", International Journal of Retailing, volumen 1, nº 2, págs. 3-12.
- ÁLVAREZ DEL BLANCO, R.M. (1998): "Calidad percibida: motor del valor de la marca", revista Alta Dirección, nº 197, págs. 77-86.
- AZPIAZU, J. y SEVILLA, M. (1995): "Demanda de servicios comerciales. Análisis de las preferencias de los consumidores", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 22, junio-julio, págs. 24-39.
- BALLESTEROS, C. (1998): El posicionamiento de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid. Variables explicativas en la elección del establecimiento. Tesis Doctoral. Mimeografiado. Madrid.
- BELLO, L., VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1993): Investigación de mercados y estrategia de marketing. Edit. Cívitas. Madrid.
- BURT, S. (1993): "Gran Bretaña. La adaptación a un escenario de crisis", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 7, diciembre-enero, págs. 60-71.
- CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE VALLADOLID (1997): Imagen y posicionamiento del comercio de alimentación en Valladolid. Mimeografiado. Valladolid.
- CASARES, J. (1993): "Distribución comercial nueva en un mundo nuevo. Formas de competencia", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 12, octubre- noviembre, págs. 10-17.
- CÓDIGO 84 (1998): "La alimentación en el 2005", revista Código 84, nº 65, marzo-abril, págs. 18-22.
- CÓDIGO 84 (1998): "De la gestión por categorías a las promociones eficientes", revista Código 84, nº 66, mayo-junio, págs. 68-76.
- CRUZ ROCHE, I. (1997): "Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 31, diciembre-enero, págs. 7-15.
- DEPARTAMENTO DE COMERCIO DEL GOBIERNO VASCO (1994): Los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor vasco 1993/1994. Edit. Gobierno Vasco. Vitoria.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1997): La distribución comercial en España. Edit. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME. Mº de Economía y Hacienda. Mimeografiado. Madrid.
- FARACHE, L. (1997): "El servicio: fuente de fidelidad", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, nº 57, diciembre, págs. 23-32.
- FILSER, M. (1993): "Francia. El liderazgo de los hipermercados, la concentración de las centrales de compra y las nuevas formas comerciales", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, diciembre-enero, nº 7, págs. 32-42.
- GRANDE, I. (1993): "El comportamiento de los consumidores por grupos de edad. Implicaciones sobre el diseño del mix de marketing", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 12, octubre-noviembre, págs. 40-57.
- HERNÁNDEZ, M., MUNUERA, J.L. y RUIZ DE MAYA, S. (1995): "La estrategia de diferenciación en el comercio minorista", revista Información Comercial Española, nº 739, marzo, págs. 27-45.
- IDELCO (1998): Repertorio. Junio. Mimeografiado. Madrid.
- LINDQUIST, J.D. (1974): "Meaning of Image", Journal of Retailing, volumen 50, págs. 29-38.
- LIRIA, E. (1995): "Estrategias publicitarias en la distribución comercial", en GENERALITAT VALENCIANA (1995): Factores de competitividad en el comercio minorista, nº 11 de la Colección Estudios Comerciales, Edit. Conselleria D'Industria I Comerc. Valencia.
- MARTINEAU, P. (1958): "The Personality of the Retail Store", Harvard Business Review, volumen 36, nº 1, págs. 47-55.
- MÚGICA, J.M. (1993): "España. La nueva organización del mercado", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 7, diciembre-enero, págs. 13-30.
- MÚGICA, J.M. (1995): "El futuro de la distribución minorista. Tendencias en formas comerciales y estrategias empresariales", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 22, junio-julio, págs. 8-19.
- MUNUERA, J.L. y RODRIGUEZ, A.I. (1998): Marketing estratégico. Teoría y casos. Edit. Pirámide. Madrid.
- MUÑOZ, P.A. (1993): "Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 10, junio-julio, págs. 46-57.
- NUENO, J.L. y AGUSTÍN, A. (1997): Distribución comercial. Edit. Folio. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las formas comerciales. El producto- establecimiento", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 10, junio-julio, págs. 10-18.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1986): "¿Malos augurios para las formas comerciales menos eficientes?", revista Estudios sobre Consumo, nº 9, diciembre, págs. 43-54.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996a): "Comercio tradicional: opciones estratégicas", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996b): Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. ESIC Editorial. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1998): "Estrategias de fidelización para el pequeño comercio", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 39, abril-mayo, págs. 5-31.
- SALAT, X. (1997): "El largo camino hacia la fidelización", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, nº 57, diciembre, págs. 10-16.
- VÁZQUEZ, R. (1989): "La imagen de la imprenta detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial", Esic-Market, julio, págs. 49-75.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1997): Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas. Edit. Cívitas. Madrid.
- ZEITHALM, BERRY Y PARASURAMAN (1985), en FARACHE, L. (1997): "El servicio: fuente de fidelidad", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, pág. 28.



NOTAS

- (1) Ver Sainz de Vicuña(1986), (1996a) y (1998).
(2) Véase el cuadro 12 (pág. 12) de Sainz de Vicuña (1998).
(3) En el apartado de conclusiones de Sainz de Vicuña (1986), págs. 50-51 se encuentra la cita utilizada en este artículo.
(4) Ver Múgica (1993) y (1994).
(5) Ver Casares (1993), págs. 11-13.
(6) Las estadísticas sobre la dimensión de las empresas españolas están tomados de NEGOCIOS (1998): "La dimensión de la pyme española es la más reducida de la UE", Negocios, 12 de junio, pág.9 y de DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1997).
En otro orden de cosas, en el cuadro 1 de Sainz de Vicuña (1998), pág. 6, se detalla el perfil del público objetivo al que puede resultar más relevante este tipo de consejos.
(7) Entiéndase que con el cuadro 2 no se pretende extraer conclusiones estadísticamente significativas sino ilustrar a partir de tres fuentes diferentes el nuevo estado de opinión:
- CINCO DIAS (1998): "El hiper no tiene futuro", 11/3/98, págs.1y4.
- CÓDIGO 84 (1997): "La distribución en el 2010", revista Código 84, nº62, septiembre- octubre, págs.32 y 33.
- CHETOCHINE, G. (1997): "Liderando el cambio. Rompiendo paradigmas", en Congreso AECOC 1997, págs.141-153.
- CINCO DIAS (1998): "Los pequeños comercios profesionalizan la gestión, cediéndola en interés común", en Cinco Días, 8 de julio, pág.14.
(8) Comentarios extraídos de CINCO DIAS (1998): "El consumo, preferentemente en ropa y muebles. Crecerá al 3,2%", 25 de marzo, pág.25.
(9) Se trata de una noticia de prensa tomada de EXPANSIÓN (1998): "Cómo optimizar la gestión multicanal en el sector bancario", Expansión, 21 de mayo, pág.20.
(10) Tercera conclusión, pág. 269 de Ballesteros (1998).
(11) Munuera y Rodríguez (1998), págs. 161-162, expresan este comentario sobre la segmentación por beneficios buscados que lo hacemos propio por coincidir plenamente con ellos, y Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995), pág. 32 señalan que "la segmentación en base a beneficios buscados tiene la ventaja de su estabilidad temporal y, sobre todo, una gran coherencia con los objetivos de la segmentación cuando estos son los de definición de una oferta adaptada a las demandas del público objetivo".
(12) Para una mayor profundización en las estrategias de cobertura de los segmentos de mercado véase por ej. Munuera y Rodríguez (1998), págs. 165-167.
(13) Definición tomada de Ballesteros (1998), pág. 230 .
(14) Tomadas de Hdez., Munuera y Ruiz de Maya (1995), págs. 41-42.
(15) Comentarios atribuidos a Lambin (1991). Véase Sainz de Vicuña (1996b), pág. 389.
(16) Ventajas citadas por Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995), pág. 32.
(17) Para una visión más profunda de las diferentes formas de plantear el posicionamiento véase Muñoz (1993) o los ejemplos que Bello, Vázquez y Trespalcios (1993) ofrecen de mapas de posicionamiento de detallistas atendiendo a criterios como surtido y agilizar compras, atención al cliente y notoriedad del establecimiento, economía y surtido, notoriedad del establecimiento y surtido, atención al cliente y surtido, y economía y surtido.
(18) Por ejemplo, las investigaciones de Muñoz (1995) y Ballesteros (1998) apoyan los comentarios hechos en este párrafo.
(19) Conclusión obtenida por Alvarez Blanco (1998), pág. 85.

Dos salones con todos los ingredientes del éxito

EURO ALIMENTACION
8º Salón de Alimentación y Dietética

Del 13 al 17 de febrero
de 1999 en Bilbao el

8º Salón de la Alimentación y Dietética y el
2º Salón de la Restauración y Equipamiento
le esperan. No pierda una oportunidad que cuenta
con todos los ingredientes del éxito.



EURO HOSTELERIA
2º Salón de Restauración y Equipamiento

BILBAO 13-17 FEBRERO

FERIA INTERNACIONAL DE BILBAO  **BILBOKO NAZIOARTEKO ERAKUSTAZOKA**

Apdo.468 - 48080 BILBAO (España) - Télex. (34) 94 439 60 66 - (34) 94 439 62 23 - Telexfax (34) 94 442 42 22 - www.feriaint-bilbao.es

EUSKO JAURERITZA  **GOBIERNO VASCO**

IBERIA 

